

ANATOMÍA
de las PYMES
ARGENTINAS

Sbdar, Manuel

Anatomía de las PyMES argentinas / Manuel Sbdar. - 1a ed . -
Buenos Aires : La Materia Contenidos, 2017.

354 p. ; 23 x 15 cm.

ISBN 978-987-45254-6-8

1. Gestión. 2. Empresas. I. Título.

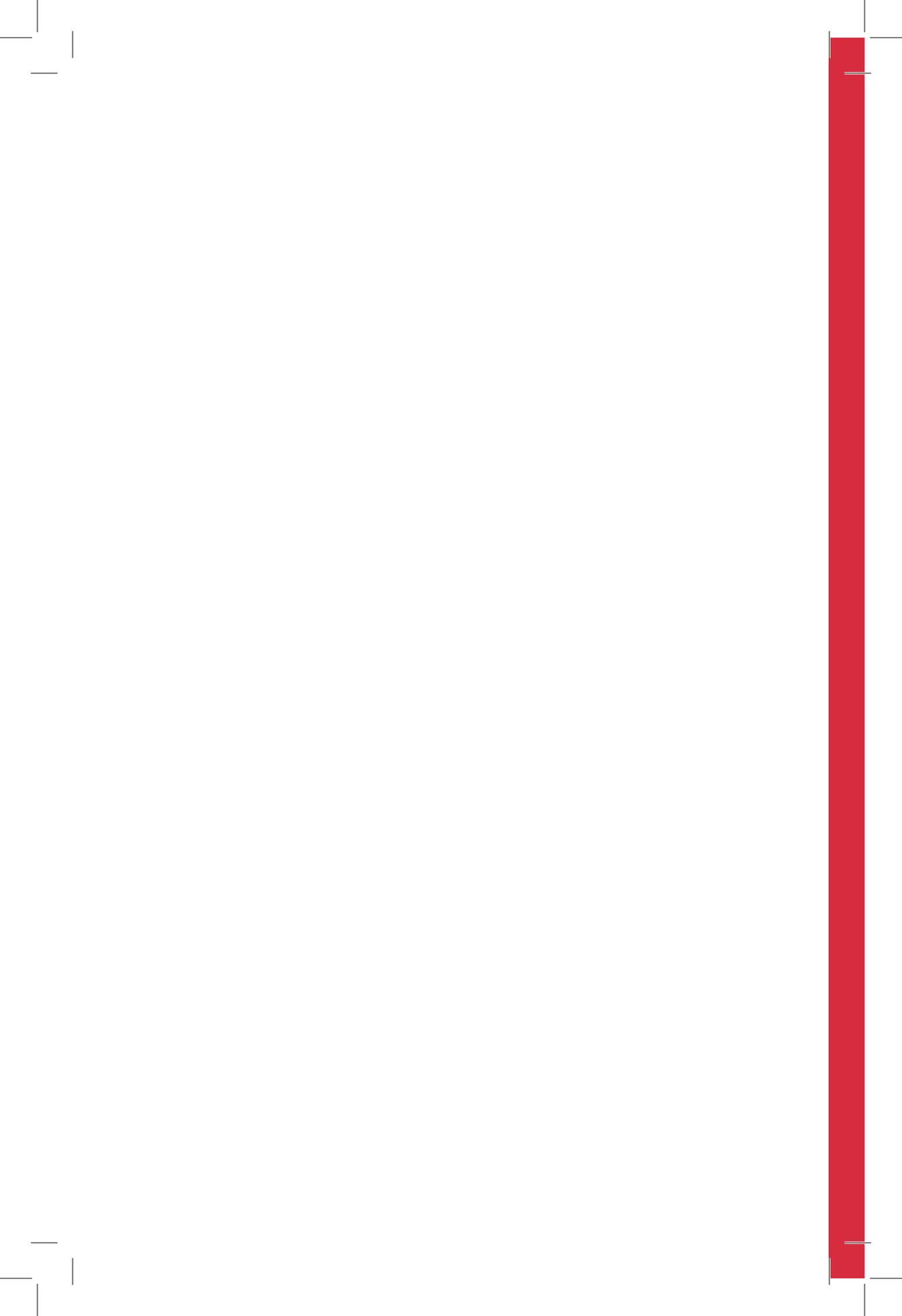
CDD 338.47

ANATOMÍA de las PYMES ARGENTINAS

Manuel Sbdar

 **MATERIABIZ**
Escuela de negocios


CESBA
CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL
DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES



La diferencia entre una pyme que perdura y otra que no, es el conocimiento que poseen las personas que la componen. Es cierto que la perseverancia, el esfuerzo personal, el caerse y levantarse, la resiliencia son marcas representativas del empresario pyme y también, seguramente, una condición. Sin embargo, no es suficiente para perdurar. Conocimientos que permitan gestionar, diseñar y reinventar Modelos de Negocio son el complemento que hacen a la suficiencia. Apoyar a las pymes es acercarlas a esos conocimientos.



MATERIABIZ

Escuela de negocios

Edición

Carolina Cartagena

Diseño

Antonelia Adosi
Magdalena Pardo

Investigación

Christian Longarini
Diego Fainburg
Stefano Di Carlo

Colaboración

Pablo Padilla
Félix Penna
Brenda Bianchi
Milca Neuwirt

Testimonios

(en orden de aparición)

Juan Pablo Moggio, **Cooperativa de Trabajo COOPSOL Limitada**

Alejandro Pastrana, **Fundación Pro Mujer Argentina**

Juan Sigstad, **Juan Sigstad SRL**

Alfredo Gonzales, **Centroficina Servicios**

Oscar Korovaichuk, **Frigo Porc**

Sergio Robaina, **La Bella**

Juan Graffigna, **Ansilta**

Jorge Illanez, **Excelencia, Soluciones Informáticas**

Sebastián Jorro, **Omega Saneamientos**

Sergio Magistrali, **General Automation**

Francisco Vardé, **Penetrit**

Matías Botbol, **Taringa!**

Eduardo Weiss, **Ahumadero Weiss**

Bruno Allemani, **Raúl Allemani & CÍA SRL**

Camilo Mazzini, **Helados Jauja**

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción	11
------------------------	----

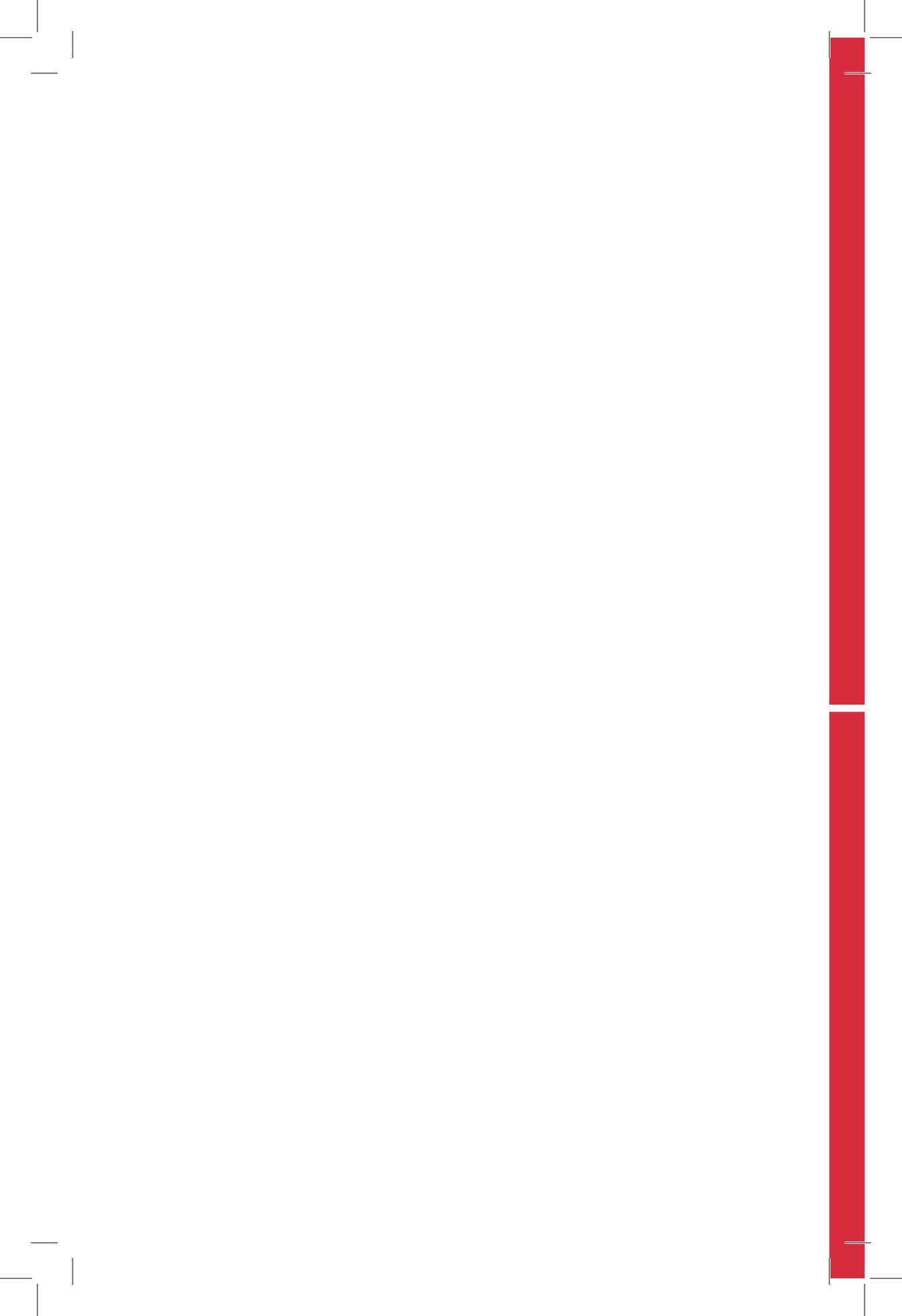
2. Estudio y análisis de Información económica regional	19
--	----

3. Modelo Palancas de Creación de Empresas Perdurables	77
---	----

4. Casos por región	
4.1 NOA	93
4.2 NEA	145
4.3 Centro y Buenos Aires	195
4.4 Nuevo Cuyo	247
4.5 Patagonia	295

5. Conclusión	343
----------------------	-----



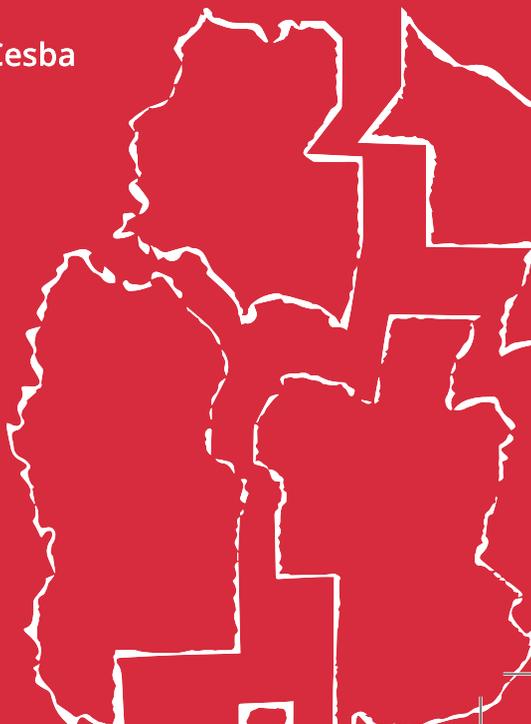


01

Introducción

1.1 Presentación

1.2 El Aporte de Cesba





1.1 Presentación

Anatomía de las Pymes Argentinas es el resultado de dos componentes fuertemente complementarios. Por un lado, los casos de las empresas que han sido seleccionadas para rescatar los elementos principales (Palancas) que las convirtieron en perdurables en sus respectivas regiones y, por otro, el análisis de información consolidada sobre la creación, evolución y destrucción de empresas por región. Mientras los números consolidados nos aportan una perspectiva general, los casos llevan esa visión al terreno de lo concreto.

¿Qué es lo que hace que algunas empresas perduren en el tiempo y otras no? ¿Por qué hay un porcentaje tan elevado, cercano al 80%, de Destrucción en relación a la creación anual? Identificar y cuantificar los indicadores de Creación, Destrucción y el Valor Agregado por sector económico regional es necesario, pero no suficiente. Los casos concretos de empresas perdurables nos acercan un aprendizaje real y concreto. Ahí radica la complementariedad, en la combinación de la información general y su análisis y el desglose minucioso de los Modelos de Negocio que sustentan la viabilidad de las empresas de los casos seleccionados.

El interés fundamental de este documento es sistematizar la construcción de Modelos de Negocios perdurables, rescatar y destacar los procesos mediante los cuales un negocio que deja de tener diferenciales, por el paso del tiempo, el cambio de condiciones económicas o la irrupción de nueva tecnología, se reinventa y, de esa manera, perdura. No existen Modelos de Negocio para siempre, existen negocios que reinventan sus Modelos todo el tiempo.

La lectura de cada caso debe hacerse con un ojo puesto en la empresa y el otro, puesto en la propia. Hacer el ejercicio de asumir cada una de estas experiencias como propias y pensar cómo las mismas se podrían adaptar a nuestros propios casos es un desafío que este libro propone. Te invitamos a una lectura activa, participativa y en primera persona.

¡Manos a la obra!

1.2 El aporte del CESBA

El CESBA se encuentra fuertemente comprometido con el desarrollo socioeconómico de la Ciudad de Buenos Aires. Es en este sentido que posee un gran interés en fomentar y visibilizar la temática de las pymes, que se erigen como el verdadero motor del desarrollo sostenible y la generación de empleo no solo en la Ciudad, sino también en todo el país.

Las *Pequeñas y Medianas Empresas* se afianzaron como una de las bases fundamentales del tejido social y una herramienta clave para el progreso social. Por ello, el CESBA llevó a cabo distintas acciones orientadas a fomentar políticas públicas que posibiliten a las pymes desarrollarse y crecer de manera sostenida en el tiempo.

Históricamente, las pymes se vieron afectadas por un complejo escenario de negocios, signado por la presión tributaria sobre el sector formal, la permanente suba de costos en función del ciclo inflacionario y el encarecimiento en el acceso al crédito bancario. Ante a esta situación, la sanción de la Ley Nacional N° 27.264 el 13 de julio de 2016 buscó perseguir la recuperación productiva de las pymes, a través de menor presión tributaria, más crédito, incentivos fiscales a la inversión y trámites más simples.

La norma apunta a generar desarrollo y empleo registrado, estableciendo un régimen de fomento de inversiones productivas con el fin de impulsar las inversiones en la fabricación, importación y adquisición de bienes de capital, así como una serie de importantes beneficios e incentivos fiscales para el sector. La ley establece un tratamiento impositivo diferencial para las pymes, a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los existentes. Dicho tratamiento incluye la eliminación del impuesto a la Ganancia Mínima Presunta a partir del ejercicio fiscal 2017, la concreción de la deducción de un 10% de las inversiones del monto Impuesto a las Ganancias y tope de ventas del 3% en el caso de las industrias manufactureras pymes y el establecimiento de un régimen especial de fomento a la inversión a través de créditos fiscales en el IVA con un cupo de 5 mil millones de pesos.

Además, establece la previsión del pago a cuenta de Ganancias de hasta el 100% del impuesto al cheque (el 50% en el caso de las pymes industriales ma-

nufactureras), la extensión para las pymes del plazo para pagar el IVA de 30 a 90 días, y la estabilidad tributaria hasta 2018.

Pese a que la norma busca garantizar la estabilidad fiscal de las pymes de todo el país, simplificando los trámites burocráticos, otorgando beneficios impositivos, fomentando las inversiones y mejorando el acceso al financiamiento, a fines de 2017 la Ciudad de Buenos Aires no ha adherido a la norma.

Frente a esta realidad, el CESBA promueve dicha adhesión con el propósito de que las pymes gocen de estabilidad fiscal, respecto de los impuestos, tasas y contribuciones que administre la Dirección General de Rentas, para promover el empleo formal y en consecuencia mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

De acuerdo con ello, el CESBA presentó una iniciativa parlamentaria –en la Legislatura porteña- en diciembre de 2016, que a fines de 2017 sigue en la espera de un dictamen favorable en la Comisión de Desarrollo Económico, Mercosur y Políticas de Empleo de la Legislatura porteña, para que pueda ser tratada en el pleno.

También en la misma línea, el CESBA visitó las oficinas de Taringa junto a MATERIABIZ, con el fin de visibilizar el rol fundamental de las pymes en el entramado económico y social de la Ciudad y en busca de relevar la importancia de que la Ciudad adhiera a la citada ley. Entre los diferentes obstáculos que se le presentan a las pymes para el desarrollo de todas sus potencialidades, hay uno que presenta su mayor impacto negativo en la Ciudad de Buenos Aires: las prácticas del sector informal que generan una competencia desleal. Esto afecta principalmente al comercio minorista, reflejado en el fenómeno de la venta callejera ilegal.

El CESBA, entonces, elevó una recomendación al Poder Ejecutivo de la Ciudad que sugiere el diseño de un plan estratégico para contemplar la intervención en el rediseño de las geografías comprendidas por los Centros Comerciales a Cielo Abierto y la generación de elementos de diferenciación con los grandes complejos comerciales, promoviendo la vida en comunidad y el consumo.

Además, el CESBA redactó un proyecto de declaración al Poder Legislativo de la Ciudad en pos de solicitar la generación y ejecución de políticas públicas ten-

dientes al desarrollo de los espacios urbanísticos comerciales y a la creación y mantenimiento de los Centros Comerciales a Cielo Abierto en la Ciudad.

En lo que respecta a ello, el CESBA ha llevado a cabo distintas investigaciones y ha publicado recomendaciones para la promoción de estos espacios. De este modo, expuso la relevancia del desarrollo de políticas públicas para los Centros Comerciales a Cielo Abierto, con el propósito de promover la puesta en valor de uno de los principales motores de las pymes en la Ciudad: el comercio minorista.

Al respecto, Arturo Stábile, Consejero Titular del CESBA por la Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA) en el período 2017 y jurado del *Premio Pymes Perdurables*, aseguró que espera que el consumo evidencie un proceso de fortalecimiento en los próximos años, aunque actualmente se observa *un gradualismo en la aplicación de las políticas, que en algunos sectores se puede sostener, pero otros no van a resistir. Hay algunos rubros que generan mucho empleo, que están particularmente siendo afectados por la baja del consumo, como el textil, la indumentaria, la gastronomía y todo lo referido al turismo en la Ciudad.*

En línea con dichas iniciativas, y redituando su carácter consultivo, durante 2017 el CESBA recibió al Subsecretario pyme del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Martín Trubycz, y al Director del Programa de Centros Comerciales a Cielo Abierto de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), Oscar Antonione. Durante el encuentro, se presentó el informe *Recomendaciones y acciones para un plan estratégico-operativo de Centros Comerciales a Cielo Abierto en la Ciudad de Buenos Aires*, que compendia las percepciones de los vecinos de las 15 comunas sobre dichos establecimientos, al tiempo que sugiere soluciones a las problemáticas que los mismos presentan. Uno de los grandes desafíos de las pymes está explicitado en el Objetivo 8 de la Agenda de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, que apunta a *promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*. De ello se deduce que el desafío no es solo tener un diferencial, sino también la capacidad de escalar y crear empleo sostenido en el tiempo.

En este sentido, Manuel Sbdar –en su función de fundador y director de MATERIABIZ-, manifiesta que *crear una empresa es relativamente sencillo;*

lo difícil es sostenerla a lo largo de los años. Es por ello que tanto el CESBA como MATERIABIZ se propusieron premiar a las empresas que alcanzaron perdurar en el tiempo, mediante un concurso nacional que contempló a las distintas regiones del país: el Premio Pymes Perdurables.

Resulta fundamental reconocer a aquellas empresas que por sus características diferenciales lograron el éxito, identificando también cómo fueron creadas, el modo en que evolucionaron y cómo lograron sostenerse, sorteando los obstáculos que se le presentan a todo el universo pyme: la administración tributaria, el acceso al financiamiento y las prácticas del sector informal que generan una competencia desleal, entre otros.

La iniciativa de dividir el territorio en 5 regiones (NOA, NEA, Centro y Buenos Aires, Nuevo Cuyo, y Patagonia) responde a la intención de analizar cada estructura de negocio que permite a cada empresa alcanzar una rentabilidad económica y un equilibrio financiero, en cada contexto. Es indispensable evitar la generalización; cada empresa representa a una región en particular, porque cada pyme sigue una receta en función de la región en la que se encuentra.

Sandra González, presidenta de la Asociación de Defensa de los Consumidores y Usuarios de la Argentina (ADECUA), Vicepresidenta 1ª del CESBA en el período 2017 y Jurado del *Premio Pymes Perdurables*, considera beneficiosos desde distintos puntos de vista la promoción del sector pyme. El constante nacimiento de empresas y su mantenimiento en el tiempo, contribuyen a la creación de puestos de trabajo sostenibles y de calidad. Asimismo, la proliferación de empresas que comercializan tanto bienes como servicios, crean un escenario beneficioso para los consumidores y usuarios.

César Albornoz, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Vicepresidente 2º del CESBA en el período 2017 y jurado del *Premio Pymes Perdurables*, sostiene que las pymes necesitan un impulso que contribuya a la perdurabilidad, *no solo desde el gobierno, sino también, desde la Academia*. “La universidad tiene herramientas para aportar tanto profesionales como profesionalismo a la gestión del sector, lo cual contribuye con la administración eficiente de los recursos de los que se disponen”, afirma César. A su vez, resalta el aporte de la Facultad de Ciencias Económicas a través de los dos centros de emprendedores, el centro *Yuzz Jóvenes con ideas* y el *Centro Gen XXI*. “Los mismos fomentan la innovación y la actividad emprendedora tanto en Buenos Aires como a nivel nacional, lo que redundará en la creación de pymes, con

estructuras de gestión dotadas de profesionalismo y responsabilidad social", indica. En materia de financiamiento, Albornoz sostiene que el sistema financiero debe considerar a las pymes *como un desafío a futuro y no como una carpeta de crédito más*. "Es indispensable el apoyo al comienzo del ciclo de vida de la empresa, analizando el rendimiento y el flujo futuro de fondos del negocio con el que tratan", asegura.

En cuanto a la actualidad del país, resaltó la necesidad de pensar *la Argentina hacia el futuro de forma estratégica, para tomar mejores decisiones en cuanto a la orientación de los recursos y dar fuerza de esta forma al modelo de desarrollo*. "Se piensa mucho en el corto plazo, en la Argentina de los próximos días, en cuánto va a ser el presupuesto, la inflación, el déficit, pero no se está planeando estratégicamente a mediano y largo plazo, que es lo que importa a la pyme: hacia donde apuntar y dirigir esfuerzos", explica.

Un negocio perdura en el tiempo no por lo que es, sino por lo que es capaz de ser. Una empresa perdurable no es aquella que tiene un brillante negocio hoy, sino la que es capaz de reinventar negocios siempre. Se trata de ser constantes en la construcción de Modelos de Negocio.



02

Estudio y análisis de Información económica regional

2.1 ¿Qué es una Pyme?

2.2 Regionalización

2.3 Creación y Destrucción de empresas

2.4 El Producto Bruto Geográfico

2.5 Valor Agregado por empresa

2.6 Distribución del Empleo y empresas formales

2.7 Evolución de las exportaciones

2.8 Bancarización

2.9 Caracterización de la población

2.10 Concentración y diferencias relativas
sin cambios



2.1 ¿Qué es una Pyme?

PYME es un acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. Según la Real Academia Española, es una empresa mercantil, industrial, etc, compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación. Al tratarse de una definición genérica, los distintos países o regiones deben encargarse de detallar distintas particularidades, como la cantidad máxima de empleados o el monto de facturación, entre otras.

Asimismo, la RAE determina que *una empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos*. En la misma, se destacan algunos rasgos característicos, como la dificultad, la decisión, el esfuerzo y el designio de hacer algo por lo cual se espera una retribución. Esto conlleva riesgos, determinados por decisiones políticas locales, el contexto económico nacional e internacional, entre otros. Para el caso argentino, el Ministerio de Producción de la Nación adopta la definición del Instituto de Estadísticas Europeo (EUROSTAT) y la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): *una empresa es una unidad organizacional que produce bienes y/o servicios y que se beneficia con un cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, especialmente en la asignación de recursos*. Es decir, tanto una organización que produce bienes industriales, un comercio, o servicios pueden ser consideradas empresas. Dentro de este gran universo de empresas, se puede distinguir a aquellas con actividad en el sector privado, excluyendo de esta forma a organismos públicos (como el CESBA, municipalidades, ministerios), universidades nacionales, hospitales públicos, sociedades del estado, entre otras.

En segundo lugar, en Argentina, los trabajadores son aquellos empleados registrados, sin importar la duración de la jornada laboral (definición que también se toma de EUROSTAT). Es el Ministerio de Producción determina que un *número reducido de trabajadores* equivale a una cantidad que comprende desde 1 hasta 200. La clasificación por cantidad de empleos es la más utilizada, en tanto favorece la comparación internacional y evita la distorsión que sufren los volúmenes de ventas expresados en pesos corrientes, en un escenario inflacionario como el argentino. De acuerdo a esta definición, las microempresas son aquellas que emplean hasta 9 personas, las pequeñas emplean entre 10 y

Anatomía de las Pymes Argentinas

49 personas, las medianas tienen entre 50 y 200 empleados, mientras que las grandes empresas son aquellas que registran más de 200 personas ocupadas.

Por último, una *facturación moderada* contempla a empresas con facturaciones anuales (que equivalen al promedio de las ventas totales anuales de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales) precisadas entre los 3 millones de pesos y los 900 millones de pesos (considerando el año 2017). De acuerdo a lo que definen conjuntamente la Afip (Administración General de Ingresos Públicos) y el Ministerio de Producción de la Nación, existen Microempresas, Pequeñas empresas, Medianas empresas (Tramo 1) y Medianas empresas (Tramo 2), clasificadas en 5 ramas productivas, tal como lo expresa la siguiente tabla.

Tamaño de empresas según facturación anual

	Construcción	Servicios	Comercio	Industria Minería	Agropecuario
Micro	hasta 4,7 millones de pesos	hasta 3,5 millones de pesos	hasta 12,5 millones de pesos	hasta 10,5 millones de pesos	hasta 3 millones de pesos
Pequeña	hasta 30 millones de pesos	hasta 21 millones de pesos	hasta 75 millones de pesos	hasta 64 millones de pesos	hasta 19 millones de pesos
Mediana Tramo 1	hasta 240 millones de pesos	hasta 175 millones de pesos	hasta 630 millones de pesos	hasta 520 millones de pesos	hasta 145 millones de pesos
Mediana Tramo 2	hasta 360 millones de pesos	hasta 250 millones de pesos	hasta 900 millones de pesos	hasta 760 millones de pesos	hasta 230 millones de pesos

Fuente: Ministerio de Producción de la Nación.

Entonces, es posible caracterizar a las empresas como pymes, si éstas se desempeñan en el sector privado produciendo tanto bienes como servicios, si tienen 200 o menos empleados o si facturan tanto o menos que lo que indica la tabla 1, según la rama productiva en la cual se desempeñen.

2.2 Regionalización

Nota metodológica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas Secretaría de Política Económica Subsecretaría de Programación Económica Dirección Nacional de Programación Económica Regional Dirección de Información y Análisis Regional – Dirección de Información y Análisis Sectorial.

La categoría región asume -tanto en la literatura especializada como en la práctica- diferentes sentidos. Las vertientes más difundidas refieren a la división del territorio como instrumento conceptual de análisis; como herramienta metodológica para la planificación; y como organización política, con cohesión identitaria. De esta forma, coexisten diversas lógicas de regionalización y, por lo tanto, los ámbitos geográficos resultantes difieren en su composición, escalas y características. A los fines de nuestro trabajo, consideramos las regiones de acuerdo fundamentalmente a su “forma político-institucional”, es decir, basadas en los criterios de organización que se han dado los propios estados provinciales en esta materia. La Reforma Constitucional de 1994, a través del artículo 124, faculta a las provincias a *crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines*. A partir de esa fecha se han suscrito una serie de tratados interprovinciales que tienden a institucionalizar la existencia de ámbitos geográficos con especificidades que se han plasmado a partir de largos procesos históricos. **Las regiones resultantes son cinco: NOA (Noroeste Argentino); NEA (Noreste Argentino); Nuevo Cuyo; Patagonia; y Centro y Buenos Aires.**

El NOA abarca las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero, y los comienzos de su actual configuración del territorio se remontan a la etapa colonial. En la actualidad, el *Parlamento del NOA* constituye la institución con mayor grado de formalización de la región.

El NEA comprende los territorios de Formosa, Chaco, Misiones y Corrientes. Su cohesión interna comienza a consolidarse mucho después que en el NOA, a instancias del Estado Nacional que en 1967 impulsó su institucionalización a través de las *Regiones de Desarrollo* previstas en el Decreto 1907/67, reglamentario de la Ley 16.964/66 - Sistema Nacional de Planeamiento y Acción para el Desarrollo.

La Región Nuevo Cuyo está conformada por las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis y La Rioja, las que se integraron formalmente en el año 1988 mediante la firma del Tratado de Integración Económica, convenio que fue ampliado y complementado en reuniones posteriores.

La Patagonia está integrada por La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, según lo establecido en el año 1996 en el Tratado Fundacional de la Región. Entre 1951 y 1957 las provincias patagónicas -hasta entonces territorios nacionales- se constituyeron como distritos políticos, es decir, son relativamente jóvenes en relación con el resto del país.

Por último, la Región Centro y Buenos Aires comprende las provincias de Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). En este caso se decidió conformar un agregado especial que integra una región formalmente constituida (Centro) con las dos únicas jurisdicciones que no han firmado acuerdos de integración interprovincial (Buenos Aires y CABA), pero que por la configuración histórica de sus territorios pueden asimilarse a la región central del país. Cabe apuntar que la Región Centro está constituida por Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos, a partir de la suscripción de tres acuerdos: el Tratado de Integración Regional (1998), el Acta de Integración de Entre Ríos (1999) y el Protocolo de Córdoba (2004). 1 En el año 1999 se firmó el Tratado Parcial Interprovincial de Creación de la Región Norte Grande Argentino (NOA-NEA). 2 La única excepción fue la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur que se constituyó como tal recién en 1991.

2.3 Creación y Destrucción de Empresas

Según el Ministerio de Producción, Argentina cuenta con 856.300 empresas registradas¹, es decir, el equivalente a 1 empresa cada 46 habitantes. Según estadísticas del Ministerio de Producción entre 2007 y 2016, cada año, en promedio, nacen en Argentina unas 69 mil empresas y, en ese mismo período de tiempo, mueren aproximadamente 68 mil.

Sin embargo, en los últimos años la tendencia se fue revirtiendo, mientras que la cantidad de empresas que cierran se mantuvo relativamente constante, la cantidad de empresas que abren decreció en el tiempo, dando lugar a un resultado neto negativo.

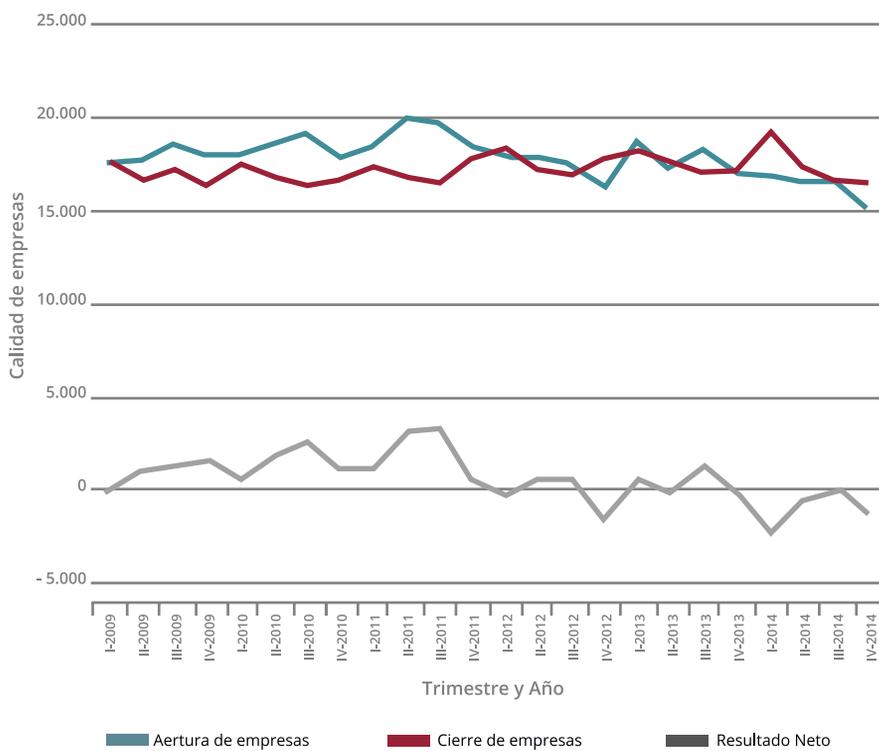
Al respecto del cierre de empresas y de su perdurabilidad, la estadística de los años 2007 al 2016 indica que 8 de cada 10 empresas que nacen, alcanzan el segundo año de vida, 6 de cada 10 alcanzan el tercer año y al cabo de 8 años, perduran sólo 3 de cada 10 empresas. Es decir que al cabo de 8 años se destruye el 70% de las empresas creadas.

Asimismo, a medida que las empresas acumulan años de vida, aumenta su probabilidad de seguir activas un año más. De acuerdo a datos de los años 2007 al 2016, existe un 80% de probabilidades de que las empresas alcancen a perdurar un año más, para aquellas empresas de 1 y 2 años, mientras que cuando las empresas alcanzan los 7 y 8 años, la probabilidad de perdurar un año adicional es de casi el 90%.

¹ Dato del año 2016

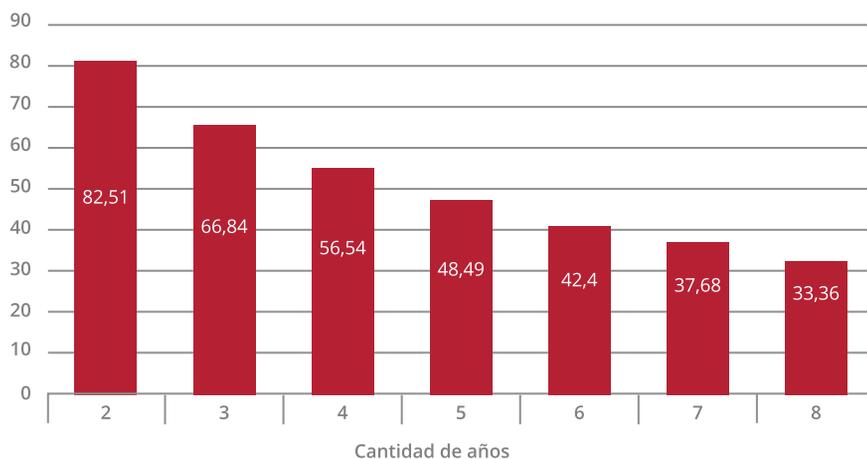
Anatomía de las Pymes Argentinas

Creación y Destrucción de empresas en Argentina Año 2009 a 2014



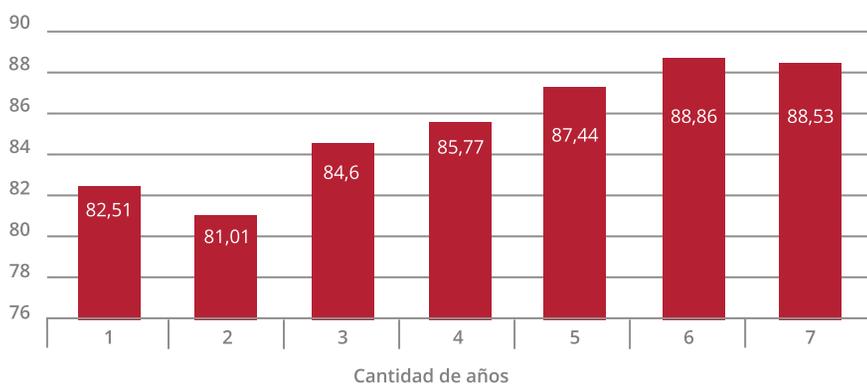
Fuente: Ministerio de Producción y Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

Proporción de empresas que perduran, al cabo de determinada cantidad de años desde su creación



Fuente: Ministerio de Producción y Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

Probabilidad de sobrevivir un año más, según edad de la empresa

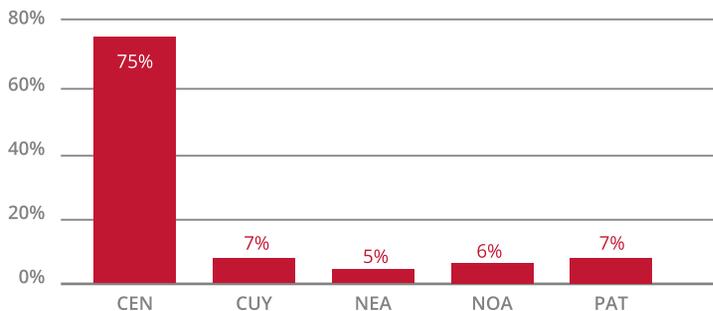


Fuente: Ministerio de Producción y Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

El Ministerio de Trabajo de la Nación publica estadísticas de evolución del número de empresas entre 1996 y 2016 a nivel regional. A diferencia de las estadísticas de la cantidad de empresas publicadas por el Ministerio de Producción, las del Ministerio de Trabajo solo contemplan aquellas empresas que declaren tener empleados. Esto hace que el número de empresas reflejadas por el Ministerio de Trabajo sea menor al presentado por el Ministerio de la Producción. Analizando dicha distribución, se observa que de la totalidad de empresas registradas en 2015 en Argentina, el 75%, estaban concentradas en la Región Centro. Las cuatro regiones restantes oscilaban entre el 5% y el 7%.

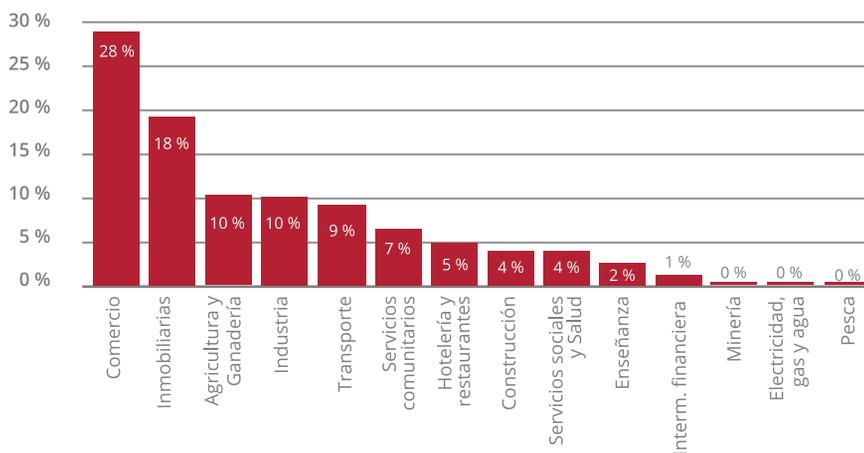
Ver Anexo I: Número de empresas por actividad y por región. 2015.

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT
Porcentaje del número de empresas por región Año 2015	75%	7%	5%	6%	7%
NÚMERO TOTAL DE EMPRESAS	480.358	42.447	32.601	39.444	46.206



Si analizamos la cantidad de empresas a nivel nacional por actividad, podemos ver que la mayor cantidad, un 28%, se concentra en el rubro Comercial.

Porcentaje del número de empresas por actividad Año 2015



Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Trabajo de la Nación del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Las regiones NEA, NOA y Patagonia tienen una mayor concentración de empresas comerciales, con un valor promedio de 32%, mientras que en Centro y Nuevo Cuyo el promedio es de 27%.

Anatomía de las Pymes Argentinas

Las empresas Inmobiliarias representan el segundo rubro con mayor cantidad de empresas, alcanzando un promedio de 18% en relación a la totalidad. En este rubro, la región Centro, con un 21%, prácticamente duplica la proporción de empresas que tiene el resto de las regiones, en las que promedia el 11%.

Con 10% del total de las empresas, aparecen los sectores de Agricultura y Ganadería, Industria Manufacturera y Servicios de Transporte. Aunque la cantidad total de empresas sea similar en los 3 sectores de actividad, la realidad difiere entre las distintas regiones, principalmente en el sector de Agricultura y Ganadería, donde las regiones Nuevo Cuyo, NEA y NOA alcanzan promedios de 17%, 19% y 14% respectivamente. En tanto, las regiones Centro y Patagonia tienen una menor proporción de empresas con porcentajes de 9% y 10% respectivamente.

Porcentaje del número de empresas por actividad Año 2015

Ramas de actividad	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	País	Cantidad de Empresas por actividad
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9%	17%	19%	14%	10%	10%	65.744
Pesca y servicios conexos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	458
Explotación de minas y canteras	0%	1%	0%	0%	1%	0%	1.646
Industria manufacturera	11%	10%	8%	7%	6%	10%	65.425
Electricidad, gas y agua	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1.299
Construcción	4%	5%	5%	5%	5%	4%	28.583
Comercio al por mayor y al por menor	27%	27%	32%	33%	31%	28%	178.226
Hotelería y restaurantes	5%	5%	4%	6%	7%	5%	32.196
Servicios de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	9%	10%	7%	8%	10%	9%	59.632
Intermediación financiera y otros servicios financieros	1%	1%	1%	1%	2%	1%	7.878

Ramas de actividad	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	País	Cantidad de Empresas por actividad
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	21%	11%	10%	11%	13%	18%	117.353
Enseñanza	2%	1%	1%	2%	1%	2%	9.672
Servicios sociales y de salud	4%	5%	5%	5%	5%	4%	27.399
Servicios comunitarios, sociales y personales n.C.P.	7%	7%	7%	7%	8%	7%	45.545
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	641.056

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Trabajo de la Nación del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Creación y Destrucción por región

Esta sección analizará cuántas aperturas y cierres de empresa hubieron cada año, en relación a la cantidad de empresas existentes. **Una diferencia positiva entre aperturas y cierres implica que se están creando más empresas de las que se destruyen.**

En base a estadísticas del Ministerio de Trabajo, se construyó el cuadro que se presenta a continuación con la cantidad de empresas que se crearon en promedio por año, entre 1996 y 2015,

Creación de empresas promedio Año 1996 a 2015

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	País
Comercio	13.526	1.182	1.024	1.273	1.414	18.418
Industria	3.910	306	222	187	220	4.845
Servicios	23.734	1.818	1.153	1.649	2.344	30.698
Total	41.170	3.305	2.398	3.110	3.978	53.961

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Anatomía de las Pymes Argentinas

La tasa de Creación promedio anual de empresas durante el período 1996 y 2015 ascendió al 10%. Se crearon anualmente, en promedio, un total de 10% de empresas en relación al stock inicial. Este porcentaje surge de relacionar las empresas creadas, en promedio, en dicho período (53.961), con el stock promedio anual entre 1996 y 2015 (538.295). En el mismo período, se destruyeron en promedio 44.837 empresas por año. La tasa de mortalidad empresarial en Argentina medida como el cociente entre la cantidad de empresas destruidas en relación a las empresas creadas en estos años fue del 83%.

Ver Anexo II: Valor Absoluto de la Creación de Empresas por actividad y región. 1996 a 2015.

En valores absolutos observamos que en los veinte años analizados hubo creación por un total de 1.079.218 empresas y destrucción por 896.479. En estos parámetros se verifica el mencionado 83% de mortalidad.

Destrucción de empresas promedio Año 1996 a 2015

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Pais
Comercio	11.011	920	786	945	1.052	14.714
Industria	3.667	280	192	159	180	4.478
Servicios	20.012	1.463	972	1.288	1.910	25.645
Total	34.690	2.663	1.950	2.392	3.142	44.837

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

A partir de la Creación, Destrucción y Stock promedio de empresas, entre los años 1996 y 2015, se puede observar que la Patagonia fue la región que más empresas creó en relación a su Stock (10,8%), mientras que en los mismos años tuvo la tasa de Destrucción más baja (79%) en relación al resto de las regiones. La región Centro, que tiene el mayor Stock de empresas y tuvo una tasa de Creación (10,1%), apenas superior al promedio nacional, presenta la mayor tasa de Destrucción empresarial alcanzando el 84,3.

Ver Anexo III: Valor Absoluto de la Destrucción de Empresas por Actividad y región. 1996 a 2015.

Creación y Mortalidad de empresas promedio Año 1996 a 2015

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Pais
Stock de Empresas	409.524	35.097	26.495	30.385	36.795	538.295
Creación / Stock	10,1%	9,4%	9,1%	10,2%	10,8%	10,0%
Destruccion / Creación	84,3%	80,6%	81,3%	76,9%	79,0%	83,1%

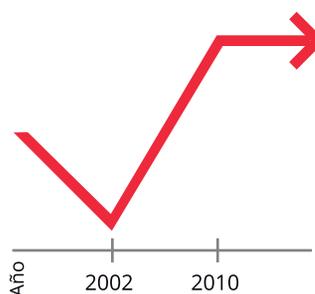
Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Creación Neta: Este concepto se refiere a la diferencia entre las empresas que se crean y las que se destruyen en un período determinado de tiempo. Si dicha diferencia fuera negativa (mayor Destrucción que Creación) estaríamos frente a una Destrucción Neta de empresas.

El signo de este indicador fue variando durante los años del período considerado. En el país, hubo una sustancial recuperación de la actividad económica tras la crisis de 2001, que generó un importante crecimiento en la cantidad de empresas. Esta recuperación se observa entre 2002 y 2004. A partir de aquel año, la tasa de crecimiento de Creación empezó a disminuir, mientras que la de Destrucción aumentó. En algunos años hubo Destrucción Neta de empresas.

En el siguiente cuadro se observa que, para todas las regiones con excepción de Patagonia, hay una caída del número de empresas hasta 2002 (-1.5% promedio por año para el país en su conjunto), una suba pronunciada desde 2002 hasta 2010 (7.1% anual) y un estancamiento del 2010 en adelante (0.3%).

Caída del número de empresas



Crecimiento Neto de empresas promedio anual Año 1996 a 2015

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
1996-2002	-1,7%	-0,9%	-2,6%	-0,3%	0,0%	-1,5%
2002-2010	7,0%	6,7%	6,3%	9,3%	7,8%	7,1%
2010-2015	0,1%	0,7%	1,8%	0,8%	1,2%	0,3%
1996-2015	2,2%	2,7%	2,1%	4,1%	3,8%	2,4%

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Distribución del tamaño de las empresas

Para seguir profundizando, se puede ver la distribución de empresas por su tamaño en cada región. Para esta variable, aunque no existe información dividida por actividad, es posible observar determinados patrones.

Cantidad de empresas por tamaño Año 2015

Tamaño	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Grandes	6,6%	9,2%	9,3%	10,3%	11,3%	7,5%
Medianas	7,1%	7,5%	7,4%	7,6%	6,7%	7,2%
Pequeñas	22,7%	23,0%	21,4%	23,5%	20,8%	22,6%
Micro	63,5%	60,3%	61,9%	58,6%	61,2%	62,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

A nivel nacional, se observa una alta concentración de microempresas, alcanzando el 62,7% del total nacional. Cabe destacar que la distribución del tamaño de empresas varía por región y que la región Centro tiene mayor proporción de microempresas, con 63,5% en relación al resto.

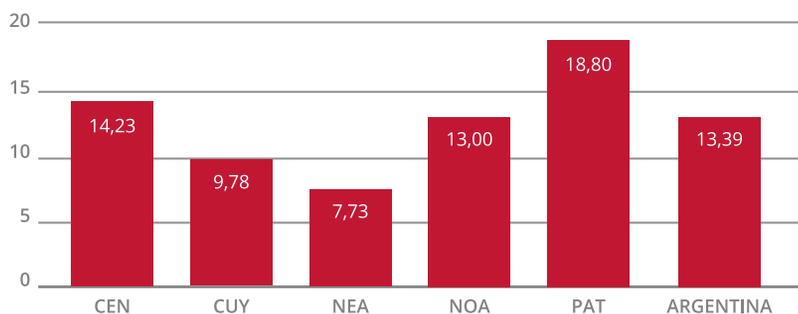
Ver Anexo IV: Cantidad de Empresas por tamaño en valores absolutos.

En este cuadro, se puede observar que, en términos generales, NOA y Patagonia son las regiones con mayor cantidad de grandes empresas, en relación a la cantidad de empresas total. De hecho, la región NOA tiene la mayor cantidad relativa de pymes, no así de *microempresas*. Contrariamente, en el Centro existe una mayor proporción de *microempresas* y una menor de *Grandes y Medianas*. Esto es otra evidencia de que la concentración económica es mayor en NOA y Patagonia, con respecto al resto del país.

Cantidad de empresas per cápita por región

Hasta ahora, se ha analizado el porcentaje de empresas por tamaño que tiene cada región con respecto a su total. ¿Pero cómo cambiaría el estudio si se compararan las cantidades de empresas entre sí? Debido a que la población está concentrada en la región Centro (75%), la mejor forma de hacer este análisis es midiendo la cantidad de empresas per cápita. Es decir, cuántas empresas hay por habitante, en cada región.

Empresas por cada 1000 habitantes Año 2015



Patagonia es la región con mayor cantidad de empresas por habitante, seguida por el Centro, NOA, Nuevo Cuyo y NEA, respectivamente. Mientras que en la Patagonia hay 18,8 empresas por cada 1.000 habitantes en el NEA hay solo 7,73 empresas. La distribución de las empresas por tamaño, per cápita sigue un orden similar a lo antes mencionado.

ver Anexo V: Cantidad de empresas por cada 1000 habitantes por región y tamaño. 2015.

2.4 El Producto Bruto Geográfico

El último censo económico realizado en nuestro país (2004) muestra el Valor Agregado Bruto (VAB) o Producto Bruto Geográfico (PBG) de cada actividad económica por provincia.

PGB ó VAB: El Producto Bruto Geográfico (PGB) o Valor Agregado Bruto (VAB) mide el valor económico total de la Producción de Bienes y Servicios en cada provincia. Para su cálculo se suma el Valor Agregado en cada eslabón de todas las cadenas productivas. El PGB utiliza la misma metodología de medición que el Producto Bruto Interno (PBI), con la diferencia que lo hace a nivel provincial, en lugar de hacerlo a nivel consolidado país.

Participación del Valor Agregado de cada una de las actividades sobre el total producido comparando Año 2004 y 2016

Sector de actividad económica	2004(*)	2016(**)
Industria manufacturera	19%	20%
Comercio	16%	16%

Sector de actividad económica	2004(*)	2016(**)
Explotación de minas y canteras	13%	4%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	11%	12%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	11%	8%
Transporte y comunicaciones	7%	10%
Educación	6%	4%
Construcción	5%	3%
Servicios de salud	4%	4%
Electricidad, gas y agua	3%	2%
Intermediación financiera	2%	4%
Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	2%	3%
Hoteles y restaurantes	2%	2%
Pesca	1%	0%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria		6%
Hogares privados con servicio doméstico		1%
TOTAL ACTIVIDADES	100%	100%

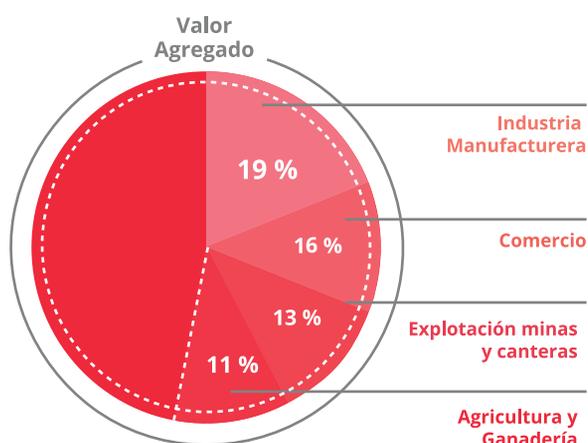
Fuente: (*)Elaboración propia en base a INDEC (CNE04/05) (**) Elaboración propia en base a cuentas nacionales del INDEC.

Se puede observar que en la distribución de actividades a nivel nacional entre los datos del PGB 2004 y del PBI 2016 no hay grandes diferencias. La principal está en la apertura del PBI 2016, donde existen dos categorías ausentes en la apertura del PGB 2004: Administración Pública y Defensa; y Hogares Privados con servicio doméstico. Dichas categorías suman 6%. Este valor está incremen-

Anatomía de las Pymes Argentinas

tado en categorías del PBG 2004. Por otro lado, existe una disimilitud en la categoría Explotación de Minas y Canteras y una menor diferencia en las categorías Agricultura y Ganadería; y en Transporte y Comunicación. El resto de la distribución entre 2004 y 2016 es similar.

Cabe destacar que el 19% del Valor Agregado total corresponde a la Industria Manufacturera y solo el 10% corresponde a Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura. A su vez, 24,5% de la Industria Manufacturera Nacional corresponde al rubro de Alimentos y Bebidas.



La participación del Valor Agregado es distinta por región, lo que genera diferencias importantes en términos relativos a nivel nacional.

Se observa una fuerte concentración en la región Centro, con 72% de la producción total del Valor Agregado. La región Centro contiene las 3 provincias más grandes en cuanto a población del país (Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con el objeto de hacer comparables estos parámetros, se calcula el Producto per cápita.

Valor Agregado Bruto per cápita por región Año 2004

Región	2004
Centro _____	\$ 11.381
Cuyo _____	\$ 8.906
NEA _____	\$ 4.661
NOA _____	\$ 5.894
Patagonia _____	\$ 19.095
Total País	\$ 10.377

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC.

Si bien los datos están desactualizados, al representar el Valor Agregado Bruto en pesos de 2004, es interesante observar la gran disparidad interregional que hay en la economía argentina. La región Patagonia tiene un Valor Agregado Bruto per cápita tres veces mayor a la región NOA. En tanto, la región NOA posee un valor per cápita similar a la región NEA. Por otro lado, la región Centro es la segunda y Nuevo Cuyo la tercera del país.

LA REGIÓN PATAGONIA TIENE UN VALOR AGREGADO BRUTO PER CÁPITA TRES VECES MAYOR A LA REGIÓN NOA. EN TANTO, LA REGIÓN NOA POSEE UN VALOR PER CÁPITA SIMILAR A LA REGIÓN NEA. POR OTRO LADO, LA REGIÓN CENTRO ES LA SEGUNDA Y NUEVO CUYO LA TERCERA DEL PAÍS.

La evolución de la cantidad de empresas en cada actividad económica permite, indirectamente, entender en qué se han especializado las distintas regiones. Si la cantidad de empresas que se dedican a una determinada actividad crece mucho en una región, es una señal de que las condiciones, ya sean políticas, económicas o culturales, son propicias para el desarrollo de dicha actividad. A nivel regional, hay diferencias entre las empresas pertenecientes a las distintas actividades. La información está disponible para las empresas del rubro Industrial, Comercial y de Servicios, permitiendo analizar qué dinámica tuvo cada actividad en las regiones.

Cantidad de empresas per cápita por región

Al identificar el tipo de actividad que genera mayor Valor Agregado en cada región, es posible advertir que las cinco regiones son distintas entre sí. Forzando el análisis por perfil de actividad económica, se podría reagrupar al país en 3 regiones en lugar de 5.

**POR PERFIL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, SE
PODRÍA REAGRUPAR AL PAÍS EN 3 REGIONES
EN LUGAR DE 5.**

Por un lado, tenemos la región Centro y Nuevo Cuyo, donde la industria Manufacturera es la actividad más importante y, dentro de ella, la producción de Alimentos y Bebidas. La mayor diferencia, en cuanto a la especialización entre estas dos regiones, está dada por la presencia de una fuerte actividad de explotación de Minas y Canteras (que incluye la extracción de petróleo) en Nuevo Cuyo. Es decir, la diferencia más contundente en la especialización económica entre las dos regiones se explica por la presencia de recursos naturales (petróleo) en Nuevo Cuyo.

Por otro lado, las regiones NEA y NOA tienen como actividad principal, en cuanto a Valor Agregado se refiere, al Comercio, seguido de la industria Manufacturera, Agricultura y Ganadería. Inclusive, la participación en estas actividades es similar en ambas regiones. Al igual que con las regiones Centro y Nuevo Cuyo,

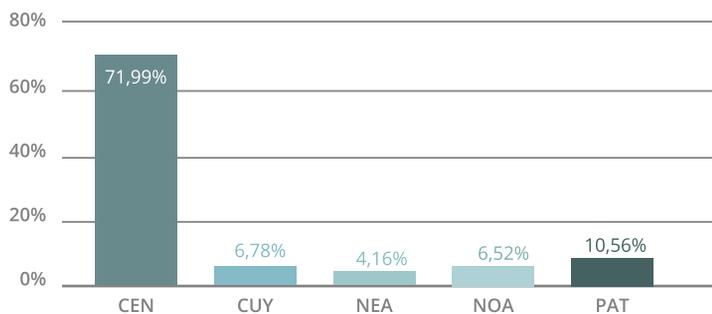
su principal diferencia radica en el fuerte Valor generado por la explotación de Minas y Canteras en la región NOA. Una vez más, la desigualdad principal es producto de la disponibilidad de recursos naturales.

Por último se encuentra la región Patagonia, donde casi la mitad del Valor Agregado es fruto de la extracción de petróleo. Ninguna otra región presenta tal concentración de la economía en una sola actividad.

El análisis sirve para diferenciar en qué tipo de actividades se especializa cada una de las regiones, sin embargo no dice nada en cuanto a la importancia que tiene cada una en el Valor Agregado Bruto nacional. El siguiente cuadro refleja cual es el porcentaje del Valor Agregado de cada actividad generada en cada región, en 2004.

Participación de cada región en el Valor Agregado Bruto por actividad Año 2004

Sector de actividad económica



Ver Anexo VI: Participación de cada región en el VAB por actividad. 2004.

Si bien hay actividades más importantes que otras dentro de cada región, no se puede decir que Argentina sea un país que haya distribuido su economía especializando a sus regiones. De hecho, a excepción de Pesca, Minería y Petróleo, que dependen de las condiciones naturales, la distribución de las participaciones de los sectores económicos en las distintas regiones es muy similar

a la participación de los mismos sobre el total país. En tanto, el Comercio en la región NEA y NOA representa 20% y 18% de su Valor Agregado. Sin embargo, en el país, estas regiones contribuyen solamente 5% y 7% respectivamente al Valor Agregado generado por Comercio. Es decir, en esta región, la relevancia de Comercio no está explicada por una especialización, sino por el bajo Valor que generan las demás actividades.

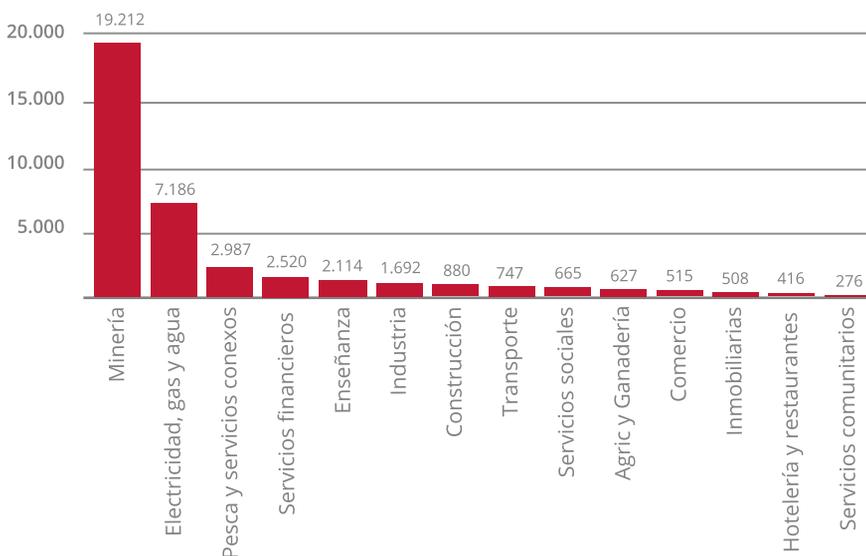
2.5 Valor Agregado Bruto (VAB) por empresa

Al dividir el Producto Bruto Geográfico de las distintas actividades por región, en el número de empresas existentes, se obtiene el aporte de valor por empresa en cada actividad y región.

A continuación se presenta un cuadro con dicha información para 2004, último Censo Económico disponible, que arroja información sobre PBG. Si bien, los valores en pesos quedan distorsionados por la inflación, resulta interesante observar las diferencias relativas de las distintas actividades y regiones. Mientras más alto sea el número, mayor va a ser el valor agregado bruto por empresa. Esto puede darse por dos motivos: porque las empresas generan mucho Valor Agregado (productividad) o porque hay pocas (concentración).

MIENTRAS MÁS ALTO SEA EL NÚMERO, MAYOR VA A SER EL VALOR AGREGADO BRUTO POR EMPRESA. ESTO PUEDE DARSE POR DOS MOTIVOS: PORQUE LAS EMPRESAS GENERAN MUCHO VALOR AGREGADO (PRODUCTIVIDAD) O PORQUE HAY POCAS (CONCENTRACIÓN).

Valor Agregado Bruto por empresas en miles de pesos Año 2004



En la gran mayoría de las actividades, la región Patagonia y NOA son aquellas que generan el mayor Valor Agregado por empresas, especialmente en rubros como Minería y Petróleo. Es interesante notar que el Valor Agregado por empresa en las regiones Patagonia y NOA alcanzan valores sustancialmente mayores a los que se pueden ver en el resto de las actividades y regiones.

A nivel nacional, la actividad de Minería y Petróleo lidera el Valor Agregado por empresa, con \$19.212.000; seguida por Electricidad, Gas y Agua, con \$7.186.000. Luego, con un Valor menor, aparece la actividad de Pesca, con \$2.987.000. Entre las actividades con menor Valor Agregado se pueden destacar los Servicios Comunitarios, Sociales y Personales, con \$276.000; Hotelería y Restaurantes, con \$416.000; y Servicios Inmobiliarios, con \$508.000. En la región Centro, la Intermediación Financiera genera casi 3 veces más Valor Agregado, por empresas, que el resto de las regiones.

Ver Anexo VII: Valor Agregado Bruto por empresas. 2014.

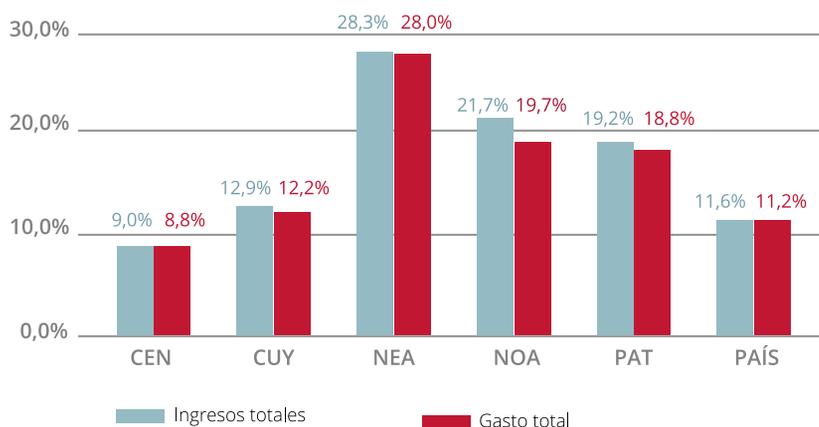
El Gasto Público Regional y su financiamiento (2013 vs. 2003)

El sector público tiene un gran impacto en la *configuración* de las regiones del país. En esta sección se analizará la composición del gasto público de las regiones y sus fuentes de financiamiento. Dada la restricciones de datos, primero se estudiará la situación en 2003, como porcentaje del PBG y, luego, se profundizará en cómo cambiaron las fuentes de financiamiento desde 2003 a 2013, como porcentaje del PBG.

Para analizar la situación fiscal de las regiones, se examina el gasto público provincial per cápita, en 2003.² El siguiente cuadro muestra que Centro es la región con menor gasto en relación al PBG (8.8%), seguido por Nuevo Cuyo (12.2%), Patagonia (18.8%), NOA (18.8%) y, con un porcentaje sustancialmente más alto que el resto, NEA (28%).

Ver Anexo VIII: Detalle de Gastos y Fuentes de financiación.

Financiación y Gasto Público en términos del PBG Año 2003

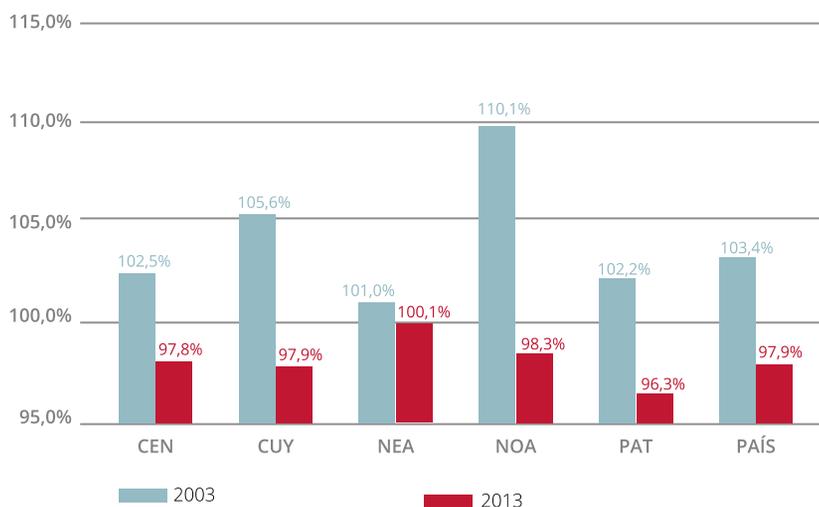


² Los datos fiscales provienen de las Fichas Regionales (Setiembre 2015), elaboradas por la Subsecretaría de Coordinación Provincial del MHyFP. No se incluyen datos de La Rioja, Misiones ni San Juan. Los datos de PBG provincial para 2003 se obtienen del Sistema de Indicadores de Desarrollo Provincial de la Subsecretaría de Coordinación Provincial del MHyFP, cuyos datos llegan hasta 2005.

El gasto público se puede financiar a través del cobro de impuestos o la emisión de deuda. Por su parte, los impuestos pueden provenir de ingresos gravados por la provincia y otros gravados por la nación. Finalmente, estos últimos incluyen recursos de origen nacional (RON, impuestos coparticipables) y transferencias discrecionales a las provincias y CABA. Como en dicho año hubo relativamente poco déficit, los ingresos per cápita siguen el mismo ranking que los gastos totales. Si bien el ranking de las regiones de acuerdo a los ingresos provenientes de la nación es distinto al ranking de ingresos provenientes de la región, el segundo tiene más volatilidad, por lo cual termina determinando el ranking de ingresos totales. Específicamente, NEA y NOA (en ese orden) tienen los menores ingresos originados en sus jurisdicciones. 3,8% y 4,7% proviene de sus respectivas provincias y 24,5% y 17% provienen de la nación.

En cuanto a Nuevo Cuyo y Patagonia, estas regiones pueden mantener un alto nivel de gasto debido a la participación de impuestos locales, 7,8% y 11,5% respectivamente. Distinto es el caso de la región Centro, que no necesita gran cantidad de impuestos regionales ni asistencia de la nación, debido a su bajo nivel de gasto como proporción de su PBG. Si bien no hay datos para comparar la evolución de las cuentas fiscales regionales en relación al PBG regional, entre 2003 y 2013, sí se puede comparar cómo evolucionó la financiación del gasto.

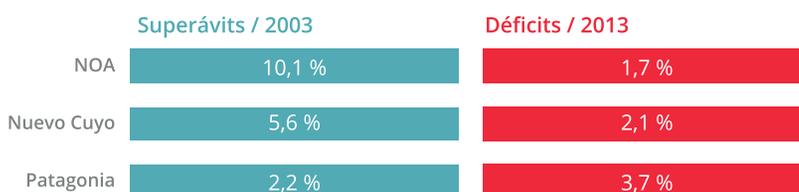
Ingresos / Gastos Regionales Año 2003 y 2013



Ver Anexo IX: Detalle de los Ingresos por región. 2003 a 2013.

En primer lugar, se observa que las regiones pasaron de tener un superávit, en 2003, a un déficit, en 2013. Los Ingresos Totales como porcentaje del Gasto Regional pasan de un valor superior al 100%, en 2003, a un valor inferior al 100%, en 2013. La diferencia de este valor en relación al 100% es el resultado del Déficit o Superávit Fiscal. Las regiones con mayor cambio fueron NOA, Nuevo Cuyo y Patagonia, que pasaron de superávits de 10,1%, 5,6% y 2,2% como porcentaje del Gasto Total respectivamente, en 2003, a déficits de 1,7%, 2,1% y 3,7% en 2013.

Regiones con mayor cambio en 2013



En segundo lugar, en las regiones Centro y NOA, como el financiamiento con ingresos de la nación cayó levemente, el financiamiento con ingresos propios también cayó, pero menos que el financiamiento con los ingresos totales. En el resto de las regiones, como el financiamiento con ingresos provenientes de la nación aumentó (especialmente en el caso de Nuevo Cuyo), el financiamiento con ingresos propio cayó aún más que el financiamiento con ingresos totales. A pesar de estos cambios, la proporción de financiamiento con ingresos provenientes de la nación, como porcentaje de los ingresos totales, no sufrió cambios significativos, salvo en los casos de Nuevo Cuyo y Patagonia, que pasaron de 39,4 y 40,2%, en 2003, a 58,7% y 50,5%, en 2013.³

³ De todas formas, en los casos del NEA y NOA, la proporción de ingresos provenientes de la nación como porcentaje de todos los ingresos era tan alta que era muy difícil que pudiesen aumentar mucho.

2.6 Distribución del Empleo y empresas formales

La Encuesta Permanente de Hogares permite entender la participación laboral en las distintas regiones.

PEA: La Población Económicamente Activa (PEA) es el porcentaje de la población total que trabaja o está buscando trabajo (desocupados) fuera de su hogar.

PNEA: La Población Económicamente No Activa (PNEA) es el porcentaje de aquellas personas que no están trabajando ni buscan hacerlo. Dentro de este grupo se encuentran los jubilados, menores, estudiantes, amas de casa y rentistas, entre otros.

La tasa de Empleo corresponde al número total de personas que está trabajando en relación a la población total. Mientras, la tasa de Desocupación mide el número de personas que no tienen empleo y lo están buscando como proporción de la PEA.

En el cuadro a continuación, se reflejan grandes diferencias en el comportamiento poblacional en cuanto a la participación del mercado laboral. La más notable es la región Centro. Su Población Económicamente Activa (47%) es mayor al resto de las regiones y llega a ser 9 puntos porcentuales mayor a la de NEA (38%).

Participación Laboral por región Año 2017

	NOA	NEA	CUY	CEN	PAT	Total
PEA	43%	38%	41%	47%	42%	46%
PNEA	57%	62%	59%	53%	58%	54%
Tasa de Empleo	40%	37%	39%	42%	40%	41%
Tasa de Desocupación	7%	3%	5%	10%	6%	9%
Empleados Estatales	23%	30%	21%	15%	32%	18%
Informalidad	41%	34%	35%	33%	19%	33%

Fuente: EPH 2017.

El Centro tiene la mayor tasa de Empleo (42%), como también la mayor tasa de Desocupación (10%). Parece contra intuitivo, sin embargo, al haber más gente dispuesta a trabajar, hay un porcentaje mayor que consigue trabajo, así como más población que busca, pero no consigue.

Otra medida importante sobre el empleo es el porcentaje de personas que trabajan en instituciones estatales. La diferencia en este indicador es mayor a los anteriores. En el Centro (15%) trabaja la mitad de empleados estatales que en NEA (30%) y Patagonia (32%), en relación a la cantidad total de trabajadores. El peso del estado como contratista laboral es diferente en las regiones.

EN EL CENTRO (15%) TRABAJA LA MITAD DE EMPLEADOS ESTATALES QUE EN NEA (30%) Y PATAGONIA (32%), EN RELACIÓN A LA CANTIDAD TOTAL DE TRABAJADORES. EL PESO DEL ESTADO COMO CONTRATISTA LABORAL ES DIFERENTE EN LAS REGIONES.

Por último, se analiza la Informalidad Laboral. Este indicador se construye dividiendo el número de trabajadores a quienes no se les hizo aportes jubilatorios, en aquellos en los que sí se les hizo. La región NOA, con 41%, es indefectiblemente donde más trabajadores informales hay, mientras que en Patagonia, con 19%, es donde menos hay.

Informalidad Laboral



Empleo Privado Registrado: Comparación Regional

Según los registros del Ministerio de Trabajo, a mayo de 2017, en Argentina, existen 12.106.700 de trabajadores, de los cuales 71% corresponden al sector privado; 26% al sector público; y 3% son monotributistas sociales.

En el resto de la sección, se analizará el comportamiento de este sector a lo largo del tiempo, a nivel regional en las distintas actividades.

Anatomía de las Pymes Argentinas



Trabajadores registrados según modalidad de la ocupación principal

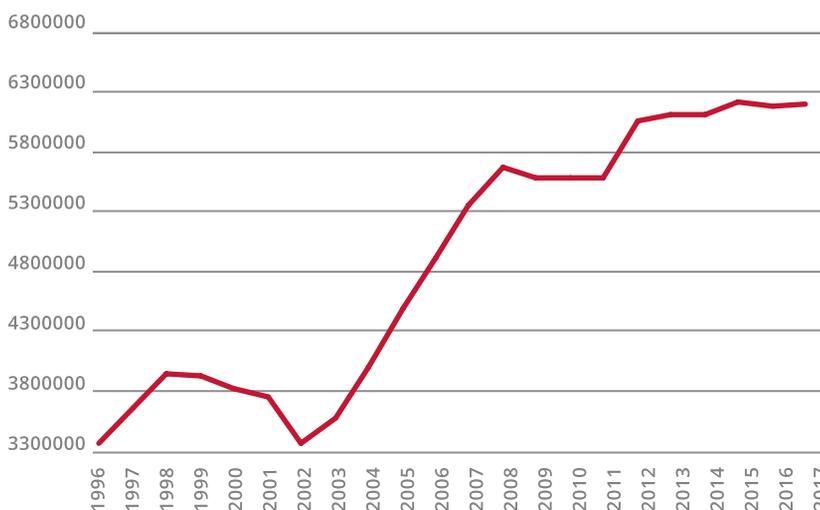
Total	12.106.700	100%
Sector Privado	8.576.900	71%
Asalariados del sector privado	6.183.400	51%
Monotributistas	1.523.700	13%
Casas particulares	463.200	4%
Autónomos	406.600	3%
Sector Público	3.139.500	26%
Asalariados del sector público	3.139.500	26%
Monotributistas sociales	390.200	3%

Fuente: Ministerio de Trabajo.

La evolución del número total de asalariados del sector privado, entre 1996 y 2017, según las estadísticas del Ministerio de trabajo, sigue un comportamiento similar al del PBI. Desglosando, entre 1996 y 1998 se observa un crecimiento neto (+8% de promedio anual) del número de asalariados totales. El

estancamiento económico argentino, entre 1999 y 2002, vino acompañado de una Destrucción Neta de puestos de trabajo, pasando de 3.935.005, en 1999, a un valor mínimo de 3.378.541, en 2002. La fuerte recuperación económica que vivió Argentina entre 2002 y el 2012, estuvo acompañada por un crecimiento neto del número de asalariados del sector privado de 6,1% promedio, alcanzando picos de crecimiento de 12,3%, en 2005. Durante este periodo, solo se redujo la tasa de Crecimiento Neta de número de empresas, en 2009, en coincidencia con la Crisis Financiera Internacional (Crisis de la SubPrime) y con la Crisis Local (Crisis del Campo). Esto permitió que los asalariados del sector privado pasen de 3.378.541, en 2002, a 6.229.256 en 2015.

Evolución del número de asalariados del sector privado Año 1996 a 2017



Se presentan, a continuación, los datos del empleo privado registrado. Dichos datos siguen un patrón similar al del resto de las variables que hemos analizado. El 75% de los asalariados del sector privado se concentra en la región Centro, mientras que las regiones Nuevo Cuyo, NOA y Patagonia tienen el 7%. En tanto, NEA es la que presenta menor cantidad de asalariados privados en su economía, con 4% del total.

Empleados asalariados Año 2017

	Asalariados	%
CENTRO	4.630.425	75%
CUYO	410.732	7%
NEA	275.272	4%
NOA	416.785	7%
PATAGONIA	450.187	7%
Total	6.183.400	100%

Fuente: Ministerio de Trabajo.

Por otro lado y para todos los sectores, se ve un aumento porcentual promedio, de 3.3% anual, desde 1996 a 2015. La mayor parte de este incremento se llevó a cabo desde 2002 a 2010 (6,8% anual), con un menor crecimiento desde 2010 a 2015 (1,8%).¹ A nivel regional, Centro es la región que menos creció y Patagonia la que más creció durante el periodo mencionado. Este ranking se mantiene durante todos los *subperiodos*.

Crecimiento porcentual del número de empleados por región Año 1996 a 2015

REGIÓN	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
1996 - 2002	-0,1%	0,1%	-1,3%	1,1%	1,5%	0,0%
2002 - 2010	6,7%	6,7%	7,0%	7,3%	7,9%	6,8%
2010 - 2015	1,5%	2,2%	4,0%	2,1%	3,7%	1,8%
1996 - 2015	3,1%	3,4%	3,5%	3,9%	4,7%	3,3%

Fuente: EPH 2017.

Este patrón de crecimiento (con caída desde 1996 a 2002, crecimiento fuerte desde 2002 a 2010 y desaceleración a partir de 2010) es común a todos los sectores, pero con diferencias de magnitud. El sector que más creció fue

⁴ Se toman los crecimientos hasta el 2015 en los cuadro porque no hay datos del número de empresas para 2015.

Minería y Petróleo, a una tasa de 5% para el periodo; seguido de cerca por la Construcción, pero con mayores fluctuaciones de crecimiento.

Ver Anexo X: Crecimiento por sector. 1996 a 2010.

A pesar de estos cambios, a nivel nacional, los tres sectores (Industria, Comercio y Servicios) con mayor empleo mantuvieron su importancia relativa desde 2002 a 2010. El sector Agrícola, por su parte, pasó de ser el cuarto sector a ser el quinto, al ser superado por Construcción, que siguió el sentido inverso (de quinto a cuarto). Los sectores de Minería y Petróleo cambiaron su nivel de empleo, como porcentaje del total. Entre 2002 y 2015, no hay grandes cambios a nivel regional.

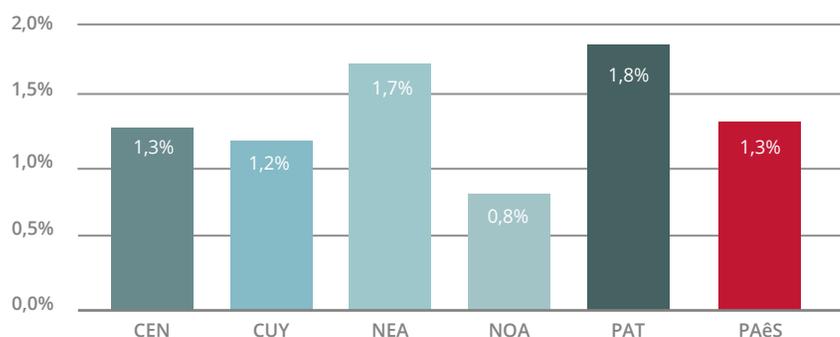
Ver Anexo XI: Empresas registradas por sector. 2015 vs 2002.

Para entender las diferencias regionales, el análisis se realiza usando los datos del cuadro presentado anteriormente, para 2015. La región Centro está especialmente concentrada en el sector Servicios (mayor proporción de empleo en ese sector, con 50,6%, comparado con un promedio de 40,4%, para las otras regiones). Lo mismo sucede en Industria (20,9% vs. 16,8%) y muestra poca participación relativa de Empleo con respecto a otras regiones. Nuevo Cuyo es la provincia con mayor concentración de Empleo en Industria (21,4%), mientras que cuenta con la menor concentración en Comercio (16,7% vs. 19,0%). La región NEA está concentrada en Comercio, con 22,7%, y Construcción, con 12,7% (significativamente más que el resto), aunque se aprecia poca empleabilidad en Industria (14,7%, sólo por encima de la Patagonia). En la región NOA se ve una mayor proporción de empleados en Agricultura y Ganadería (15,1% vs. 10,1%) y una participación cercana al promedio en el resto de los sectores. Finalmente, Patagonia tiene una importante participación del empleo en Minería y Petróleo (11,5% vs. 3,1% promedio) y, por otro lado, es poca relevante en Industria, con 11,0%, y Servicios, con 36,4%, vs. 16,8% y 40,4% para el promedio de las regiones, respectivamente.

Evolución del Empleo Privado por empresas

En esta sección, se verán los datos del número de empleados de las empresas privadas registradas. Para las cinco regiones hay un aumento en el número de empleados por empresa, desde 1996 a 2015, con un mayor Crecimiento desde 2010 a 2015. El mayor Crecimiento para el periodo fue (y también para los *sub-periodos*) en las regiones NEA y Patagonia, seguidas por Nuevo Cuyo y Centro.

Crecimiento anual del número de empleados promedio por empresa Año 1996 a 2015



Se puede ver que a nivel de sectores, el crecimiento del número de empleados por empresa difiere por periodo, sector y región. Sin embargo, en forma análoga, con el empleo y número de empresas, las regiones que tenían mayor empleo relativo de un sector en 2002, también lo tuvieron en 2015 (cuadro a continuación).

Ver Anexo XII: Crecimiento anual promedio, empleados por empresa, por Sector. 1996 - 2015.

Número de empleados por empresa por sector Año 2015 vs. 2002

2002 - Empleados por Sector							
Región		NOA	NEA	CUY	CEN	PAT	Promedio
Nivel total		9,9	9	7	10	8	44
Tamaño Prom.	Todos	8,9	9,0	7,2	10,4	8,3	8,7
	Agricultura Ganadería y Pesca	3,3	5,1	4,9	10,0	7,2	6,1
	Minería y petróleo	24,4	22,0	6,8	34,9	47,9	28,0
	Industria	16,0	19,6	15,3	24,4	13,2	18,1
	Comercio	6,8	6,5	5,4	6,4	6,4	6,3
	Servicios	9,0	8,5	7,3	9,7	6,7	8,4
	Electricidad, Gas y Agua	39,2	33,5	23,3	49,1	49,1	39,7
	Construcción	9,7	12,5	13,6	12,6	13,9	12,4
		76,7	73,1	48,6	106,7	118,2	86,2

2015 - Empleados por Sector							
Región		NOA	NEA	CUY	CEN	PAT	Promedio
Nivel total		10	11	9	11	11	52
Tamaño Prom.	Todos	10,2	10,6	9,1	11,2	10,6	10,6
	Agricultura Ganadería y Pesca	4,0	6,8	5,3	12,3	10,1	6,8
	Minería y petróleo	31,7	36,7	9,8	39,7	85,8	36,7
	Industria	19,3	22,3	16,6	26,7	18,5	19,3
	Comercio	6,7	6,6	6,4	6,5	6,7	6,6
	Servicios	10,6	10,0	9,7	10,6	8,4	10,0
	Electricidad, Gas y Agua	53,8	38,2	34,8	86,1	62,4	53,8
	Construcción	14,8	21,1	22,5	18,9	19,3	19,3
		10,2	10,6	9,1	11,2	10,6	116,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Trabajo.

Nota: Dentro de cada fila (es decir comparando regiones), colores cercanos al rojo indican valores más pequeños y cercanos al verde valore más altos.

Anatomía de las Pymes Argentinas

La región Centro tiene empresas con mayor tamaño (10.6 empleados por empresa vs. 10.0 para el promedio en Servicios⁵ y de poco tamaño relativo en Agricultura, Ganadería y Pesca (4.0 vs. 6.8 para el promedio) y Construcción (14.8 vs. 19.3 para el promedio). Nuevo Cuyo tiene tamaños de empresas promedio para todos los sectores, salvo en Industria y Construcción, donde existen empresas de segundo menor tamaño relativo. En la región NEA están las empresas de menor tamaño, salvo en Construcción, donde las hay de mayor tamaño (22.5 vs. 19.3 para el promedio). Caso opuesto es la región NOA, que cuenta con empresas de mayor tamaño relativo, salvo en Minería, Petróleo y Construcción. Finalmente, Patagonia tiene empresas de mayor tamaño en Minería y Petróleo (85.7 vs. 39.7 de NOA) y de menor tamaño en Servicios (8.4% vs. 10% para el promedio).

⁵ También lo tiene en comercio, pero en este rubro, todas las regiones tienen empresas de tamaño.

Evolución del Empleo Público por región

El *Empleo Público* se distribuye en 3 niveles.

- ▲ El Empleo Público Nacional, que en diciembre de 2016 alcanzaba un total de 670.024 personas registradas.
- ▲ El Empleo Público Provincial, con un total de 2.078.334 personas registradas.
- ▲ El Empleo Público Municipal, con un total de 408.570 personas registradas.

En términos globales, a diciembre de 2016 se registraba un total de 3.156.929 empleados públicos totales. Cabe destacar que los empleados públicos representaban 27% sobre el empleo total registrado (12.103.864: monotributistas, autónomos, casas particulares, monotributo social, empleo público y privado) y 38% como proporción del total de Empleo Público sumado al total de asalariados privados.



Se observa una fuerte presencia del Empleo Público en las regiones NEA, NOA y Nuevo Cuyo, alcanzando 50%, 48% y 38% respectivamente, en términos del Empleo Público Provincial y Municipal, como proporción del Empleo Público sumado a los asalariados Privados. Por otro lado, las regiones Centro y Patagonia muestran una menor proporción del Empleo Público en relación a la totalidad del empleo.

Distribución del empleo registrado por región Año 2016

	Empleo Público			Total	Asalariados Privados	Empleo Público / Público + Asalariado
	Nacional	Provincial	Municipal			
CEN		1.037.151	302.927	1.340.077	4.647.698	22%
CUY		242.181	15.201	257.382	412.264	38%
NEA		228.488	45.482	273.970	276.299	50%
NOA		375.076	13.892	388.968	418.340	48%
PAT		195.439	31.068	226.507	451.866	33%
Nación	670.024			670.024		
Total	670.024	2.078.335	408.570	3.156.929	6.206.467	36%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ministerio de Trabajo de la Nación.

*Para completar el empleo Total Registrado falta agregar Monotributistas, Casas Particulares, Autónomos y Monotributistas Sociales que suman en Diciembre de 2016 un total de 2.743.407.

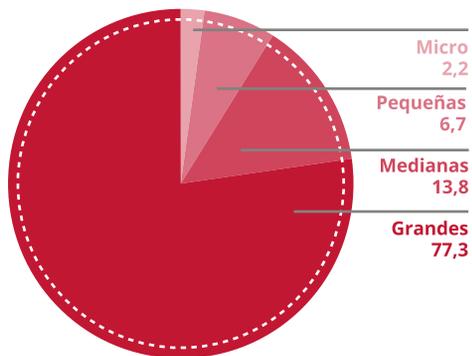
2.7 Evolución de las exportaciones

En materia de exportaciones, las grandes empresas son las que concentran la mayor parte del valor de la producción que se comercia en mercados extranjeros, a pesar de representar solamente el 11% del total de las empresas que exportan (el 89% restante son micro, pequeñas o medianas empresas). El Ministerio de Producción de la Nación indica que las grandes empresas exportan el 82.4% del total del valor de producción que se exporta, mientras que las micro, pequeñas y medianas empresas el restante 17.6%.

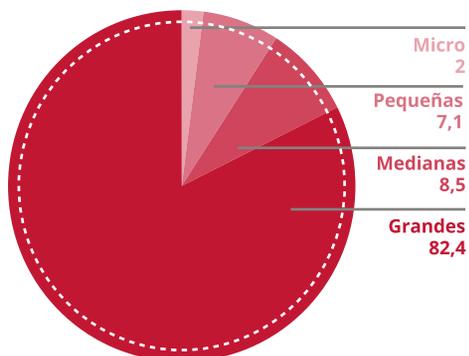
A 2016, son 9648 las empresas exportadoras en nuestro país, resultado de 10 años de caída desde el máximo alcanzado en 2006, cuando estas totalizaron

la cifra de 15.075. Es decir, un promedio de 542 empresas exportadoras se perdieron por año. Desde 2007 hasta 2016, la participación de las MiPymes en las exportaciones ha venido en detrimento; hace 10 años representaban el 22.7% de las exportaciones nacionales. Las medianas empresas son las que más perjudicadas se vieron en el período, en tanto, son las que mayor variación presentan en materia de participación en las exportaciones. Las pequeñas y micro empresas mantienen una posición relativamente más estable a lo largo del tiempo. Al 2016, la estadística indica que las MiPymes pasaron a ser responsables solo del 17,6% de las exportaciones argentinas.

Participación en las exportaciones según tamaño de la empresa Año 2007



Participación en las exportaciones según tamaño de la empresa Año 2016



Fuente: Ministerio de Producción de la Nación en base a SIPA y Aduana.

Anatomía de las Pymes Argentinas

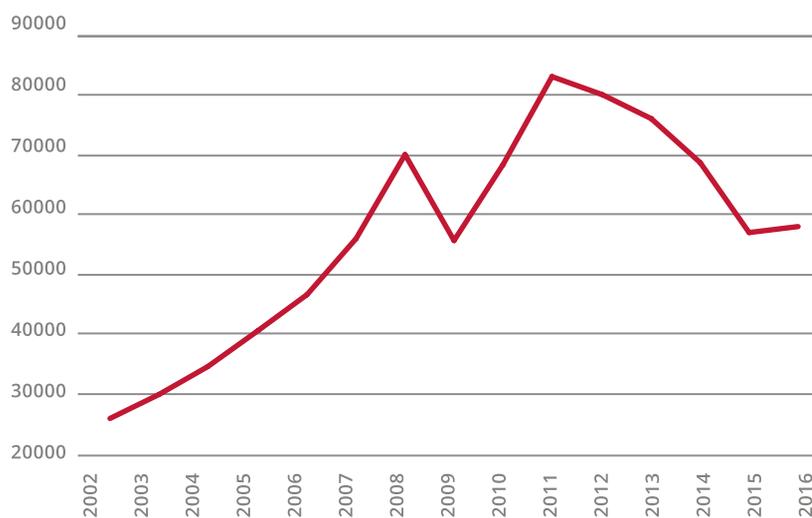
En el siguiente gráfico, se puede observar un fuerte crecimiento de las exportaciones entre 2002 y 2008, pasando de 25.651 a 70.019 millones de dólares. El crecimiento de las exportaciones argentinas fue de 18,3% en promedio anual, con su crecimiento máximo de 25,1%, en 2008. Las crisis locales e internacionales de aquel año generaron una caída de 20,5% de las exportaciones en 2009. Sin embargo, en 2010 y 2011, las exportaciones volvieron a gozar de un fuerte crecimiento, alcanzando 22,1% en promedio anual. Entre 2012 y 2016, el deterioro del tipo de cambio real, sumado al estancamiento económico, generaron una caída de las exportaciones de 6,8%, en promedio anual.

25.651
a
70.019
Millones
de
dólares



**Exportaciones
2002 y 2008**

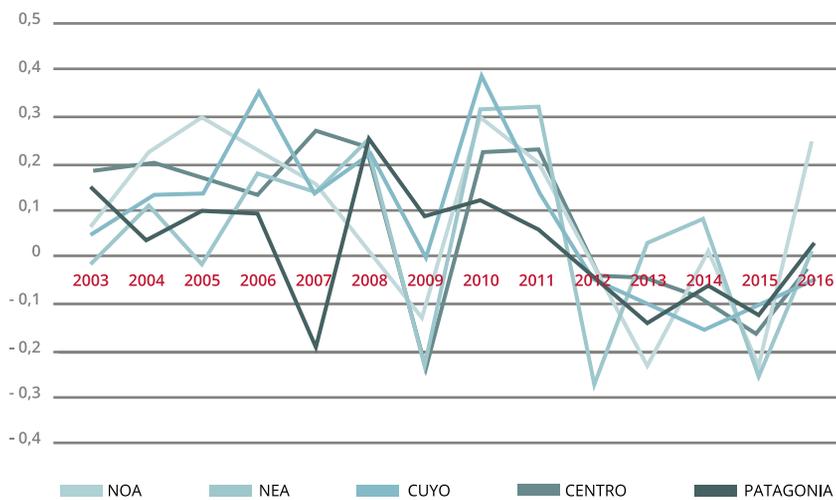
Exportaciones en millones de dólares Año 2002 a 2016



Evolución de las exportaciones por región

En el siguiente gráfico puede verse que la evolución de las exportaciones difiere entre las distintas regiones.

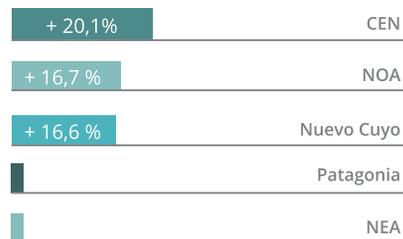
Evolución de las exportaciones por región Año 2003 a 2016



Mientras que las regiones Centro, Nuevo Cuyo y NOA crecieron entre 2002 a 2016, a una tasa promedio anual de 10%, NEA y Patagonia lo hicieron a 2%.

Entre 2002 y 2008, cuando las exportaciones argentinas experimentaron su mayor crecimiento, Centro muestra el mayor indicador (+20,1%), seguido por NOA (+16,7%) y Nuevo Cuyo (+16,6%). Con respecto a las regiones Patagonia y NEA, tuvieron crecimientos sustancialmente menores.

Crecimiento exportaciones argentinas Año 2002 a 2008



Anatomía de las Pymes Argentinas

Un año después, con la caída de las exportaciones y las Crisis Económicas, el comportamiento entre regiones fue también disímil. Mientras las regiones Centro, NEA y NOA experimentaron fuertes caídas, Patagonia logró crecer 7,9%. Luego, la recuperación que se vivió entre 2010 y 2011 fue aprovechada, principalmente, por las regiones Centro y NOA, mientras que la caída entre 2012 y 2016 fue equilibrada para las cinco regiones de nuestro país.

Crecimiento promedio anual de las exportaciones Año 2002 a 2016

	2002-2008	2009	2010-2011	2012-2016	2002-2016
CENTRO	20,1%	-23,3%	10,0%	-6,3%	10,4%
CUYO	16,6%	-0,5%	5,5%	-8,8%	10,4%
NEA	10,6%	-24,5%	1,8%	-8,3%	2,9%
NOA	16,7%	-13,2%	8,6%	-4,8%	10,1%
PATAG.	7,2%	7,9%	1,7%	-6,5%	2,1%
Total	18,3%	-20,5%	9,1%	-6,8%	8,9%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Secretaría de Hacienda de la Nación.

Evolución de las exportaciones por grandes rubros

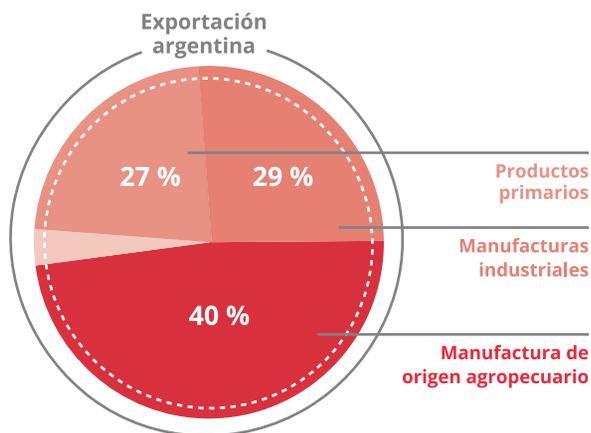
El comportamiento de las exportaciones no solo difiere entre las regiones, sino también entre los grandes rubros. Al igual que con el resto de las variables, la región Centro representa el 75% de las exportaciones totales, seguida por Patagonia, con 8%, y NOA, con 7%. Cabe recordar que la región Centro muestra los mayores índices en los rubros de Exportación, salvo en Combustibles y Energía, donde Patagonia la supera.

Exportaciones provinciales por grandes rubros Año 2016

	Total	Productos primarios	MOA	MOI	Combustibles y energía
CENTRO	75%	65%	87%	72%	29%
CUYO	5%	3%	6%	8%	1%
NEA	2%	3%	1%	1%	0%
NOA	7%	17%	3%	4%	1%
PATAG.	8%	10%	1%	11%	39%
Sin distribuir	3%	2%	2%	4%	29%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Área de Análisis Económico Fiscal Provincial- Secretaría de Hacienda- Ministerio de Hacienda.

Si se analiza la distribución de las exportaciones por región, las mismas se concentran en las manufacturas de *origen agropecuario*, con 40%; seguida de las *manufacturas industriales*, con 29%; y luego de los *productos primarios*, con 27% de las exportaciones totales.



Asimismo, la región Centro se especializa en la exportación de *manufacturas agropecuarias*, con 47% del total de sus exportaciones, mientras que las regiones NOA y NEA concentran sus exportaciones en *productos primarios*, con 64% y 50% respectivamente.

Anatomía de las Pymes Argentinas

Por otro lado, la caída de la exportación de *combustibles* a nivel nacional, como consecuencia de la crisis energética argentina, generó que Patagonia concentre sus exportaciones en *manufacturas industriales* (42%) y *productos primarios* (35%) y no en *combustibles y energía*.

Exportaciones provinciales por grandes rubros Año 2016

	Total	Productos primarios	MOA	MOI	Combustibles y energía
CENTRO	100%	24%	47%	28%	1%
CUYO	100%	17%	41%	41%	1%
NEA	100%	50%	34%	16%	1%
NOA	100%	64%	19%	17%	0%
PATAG.	100%	35%	6%	42%	17%
Sin distribuir	100%	14%	19%	37%	30%
Total	100%	27%	40%	29%	3%

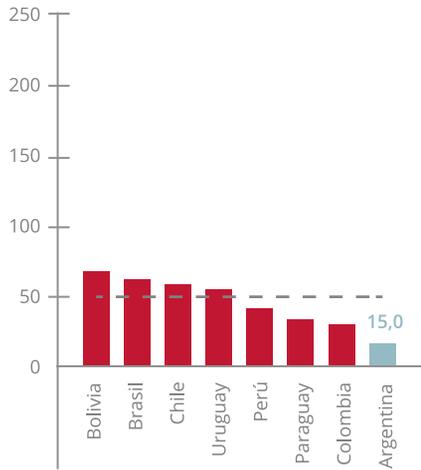
Fuente: Área de Análisis Económico Fiscal Provincial- Secretaría de Hacienda- Ministerio de Hacienda.

2.8 Bancarización

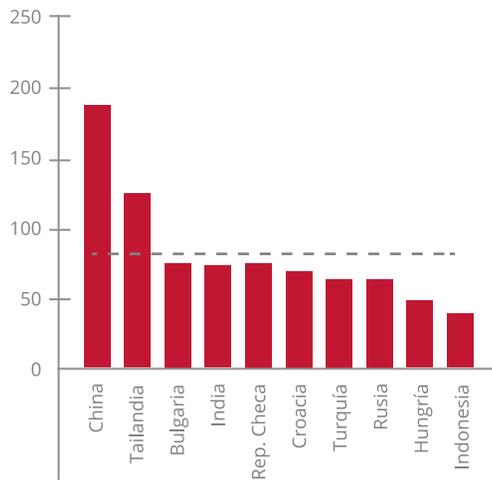
A mayo de 2016, el nivel de depósitos privados en el sistema financiero alcanzaba el 15% del PBI. El promedio en los países latinoamericanos es de 44%; en países emergentes de 80,5%; y en países desarrollados de 125,8%.

Depósitos del sector privado en porcentaje del PIB Año 2015 / 2016 Comparación internacional

Promedio Latinoamérica 44,0 %

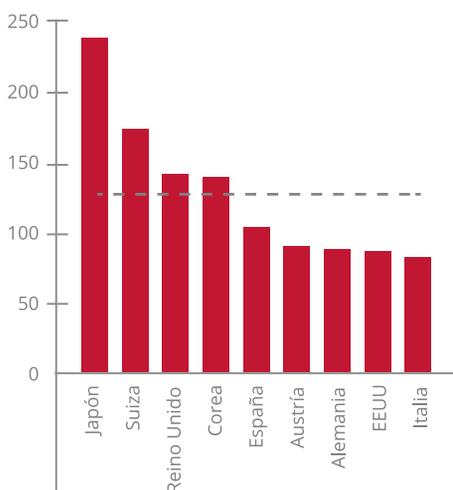


Promedio otros emergentes 80,5 %



Anatomía de las Pymes Argentinas

Promedio desarrollados 125,8 %

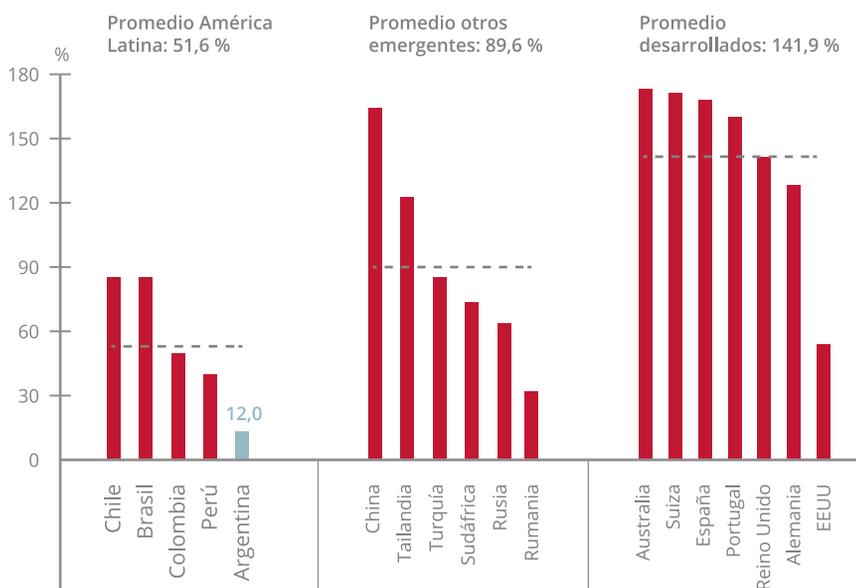


Nota: Información disponible a 2015, excepto Argentina a mayo de 2016.

Fuente: IFS (FMI) Y BCRA.

El bajo nivel de Depósitos de los argentinos se refleja en el nivel de Préstamos en términos de PBI. Mientras que los préstamos en Argentina son del 12% del PBI, el promedio de Latinoamérica alcanza el 51,6%; de los países emergentes 89,6%; y de los desarrollados 141,9%.

Crédito al sector privado en porcentaje del PIB Comparación internacional



Fuente: BCRA y IFS (FMI).

La baja participación de los Préstamos en Argentina presenta un agravante en relación a la distribución de los mismos. Mientras en el sistema financiero Argentino el 46% de los préstamos está destinado a Empresas, en Colombia el porcentaje asciende al 50%, mientras que en Chile y Perú al 60%.

Préstamos al sector privado no financiero por tipo Año 2017

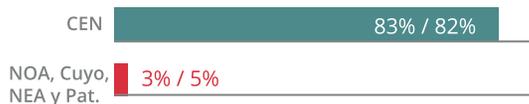
	Consumo	Comercial	Con garantía real	Total
Argentina	41%	46%	13%	100%
Chile	12%	60%	28%	100%
Colombia	26%	50%	24%	100%
Perú	24%	60%	16%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de los Bancos Centrales de Argentina, Chile, Colombia y Perú.

Anatomía de las Pymes Argentinas

La pequeña participación del sistema financiero en la economía argentina se hace todavía más evidente en las distintas regiones, siendo la región Centro la que concentra mayor parte de los depósitos y préstamos del sistema financiero. Los datos de los *Préstamos y Depósitos* del sector público y privado no financiero, a marzo de 2017, reflejan que el Centro concentra 83% y 82% respectivamente. En tanto, el resto de las regiones acumula entre 3% y 5% del total de los *Depósitos y Préstamos*. Incluso, estos indicadores son mayores a otras variables como Actividad (72%), Población (75%), Cantidad de empresas (75%) y/o Empleo (75%).

Préstamos y Depósitos del sector público y privado no financiero



Participación de préstamos y depósitos por región Año 2017

	Préstamos	Depósitos
CENTRO	83%	82%
CUYO	4%	4%
NEA	3%	3%
NOA	5%	5%
PATAGONIA	5%	6%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRA.

Por otro lado, el índice de *Bancarización* más alto se observa en la Patagonia, seguido por Centro y las regiones Nuevo Cuyo, NEA y NOA, en ese orden. El ranking de *Préstamos y Depósitos* en el resto de las regiones sigue la misma lógica, con excepción de los Préstamos en Nuevo Cuyo, que en lugar de ocupar el 3er puesto (Depósitos), se sitúa en el 5to puesto. La cantidad de *Préstamos y Depósitos*, en términos de la población urbana, es una forma de medir el grado de bancarización de las regiones. En términos de *Préstamos y Depósitos*, Patagonia lidera el ranking, con 56.278 y 107.913 respectivamente.

Préstamos y depósitos en términos de población urbana Año 2017

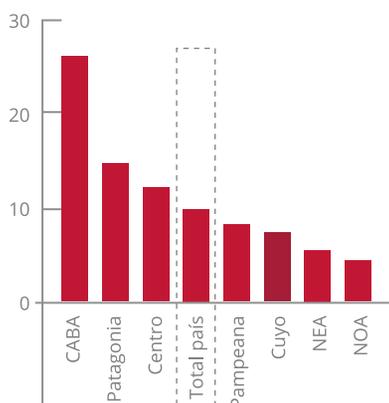
	Préstamos	Depósitos
CENTRO	46.438	86.375
CUYO	22.329	52.147
NEA	28.964	51.083
NOA	24.150	41.520
PATAGONIA	56.278	107.913
Total	42.372	79.229

Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCRA.

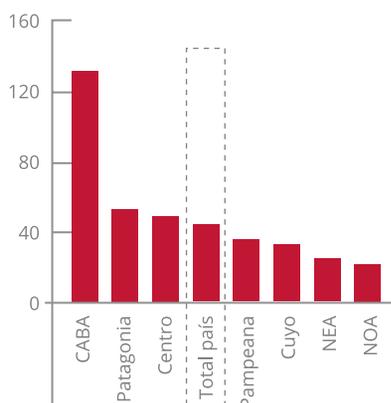
El ranking de *Bancarización* regional fue elaborado midiendo la cantidad de sucursales y cajeros automáticos por cada 100.000 habitantes. El mismo es liderado por la Patagonia y seguido por el Centro. Sin embargo, si en lugar de tomar la región Centro se considerara exclusivamente la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), la realidad sería radicalmente otra, ya que *Capital* tiene un nivel de *Bancarización* superior al resto de las provincias argentinas.

Estructura operativa del sistema financiero local Año 2010 / 2016

Filiales por cada 100.000 habitantes



Cajeros por cada 100.00 habitantes



Nota: **CABA**: Ciudad Autónoma de Bs. As; **Pampeana**: Buenos Aires y La Pampa; **NOA**: Catamarca, Jujuy, Salta, Santiago del Estero y Tucumán; **Centro**: Córdoba, Entre Ríos y Santa Fé; **NEA**: Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones; **Cuyo**: Mendoza, La Rioja, San Juan y San Luis; **Patagonia**: Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego. Filiales incluye casa central, casa matriz, sucursales, agencias y oficinas. Datos a mayo de 2016.

Fuente: BCRA e INDEC (estimaciones basadas en el Censo 2010 y proyecciones publicadas por dicho organismo).

2.9 Caracterización de la población

EPH: La Encuesta Permanente de Hogares la lleva a cabo el INDEC y sirve para analizar las características sociales y económicas de la población. La medición se hace seleccionando muestras de aquellos centros urbanos con relevancia económica o que sean capitales de las distintas provincias. A cada individuo se le asigna un *ponderador*, que mide cuánto representa la población de ese lugar.

Con esta variable se pueden extrapolar los resultados obtenidos en la muestra a la población total de cada centro urbano. Esto implica que los resultados obtenidos no caracterizan a la población rural del país. En el siguiente cuadro se puede observar la cantidad de personas que son representadas por esta encuesta en cada región (esto no quiere decir que la encuesta se haya hecho a todas estas personas, sino que todas estas personas viven en las ciudades en las que se hizo y, por tanto, se infieren sus características).

La distribución poblacional en las regiones sigue un patrón similar al del resto de las variables del análisis, con una fuerte concentración en el Centro (75% de la población urbana). Sin embargo, se destacan dos grandes diferencias. Por un lado, Patagonia concentra 4% de la población, pero genera 10,5% del Producto Bruto Geográfico, lo que explica el alto ingreso per cápita de la región. En contraposición, la región NOA concentra 9% de la población urbana y genera solo 6,5% del Producto Geográfico.



Población urbana primer trimestre Año 2017

Región	Población Urbana	Población (%)
CENTRO	20.646.666	75%
CUYO	1.865.663	7%
NEA	1.353.409	5%
NOA	2.421.606	9%
PATAGONIA	1.129.153	4%
Total	27.416.497	100%

Fuente: EPH 2017.

Nivel educativo

En el siguiente cuadro se observa el máximo nivel educativo alcanzado en el total del país. Como en la columna total se están teniendo en cuenta a las personas que todavía no comienzan la educación formal por su temprana edad, el porcentaje de personas sin instrucción es elevado. Sin embargo, cuando se considera a la población mayor de 24 años, este porcentaje cae drásticamente. Las personas sin instrucción, tomando como base a los mayores de 24 años, es de tan solo 1%.



Máximo nivel educativo obtenido en toda la población urbana del país y en la población mayor a 24 años / Año 2017

Educación	Total	Total (%)	Mayores de 24	Mayores de 24 (%)
Primaria Incompleta	4.015.473	15%	1.232.029	7%
Primaria Completa	3.771.981	14%	3.683.708	20%
Secundaria Incompleta	5.701.269	21%	2.878.011	15%
Secundaria Completa	5.035.640	18%	4.740.279	25%
Universitaria Incompleta	3.058.147	11%	2.489.580	13%
Universitaria Completa	3.359.178	12%	3.354.833	18%
Sin Instrucción	2.474.809	9%	216.941	1%
Total	27.416.497	100%	18.595.381	100%

Fuente: INDEC. www.indec.gov.ar

Desagregando los niveles educativos, si bien existen algunas diferencias en la educación poblacional, estas son menores a las que venimos observando en el resto de las variables analizadas. Las mayores diferencias en la composición de los niveles educativos se ven en la región NEA, en el nivel secundario, donde se alcanza 29,67% del secundario completo contra un promedio nacional de 25,49%. En tanto, la región Centro es la que muestra un mayor porcentaje de la población con universitario completo, con 18,43%, aunque las diferencias con el resto de las regiones es pequeña.

Máximo nivel educativo alcanzado por la población mayor a 24 años en porcentaje a la cantidad total de personas mayores a 24 en cada región Año 2017

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Primaria Incompleta	7%	6%	7%	6%	6%	7%
Primaria Completa	20%	21%	17%	20%	20%	20%
Secundaria Incompleta	16%	15%	13%	15%	18%	15%
Secundaria Completa	25%	25%	30%	27%	28%	25%
Universitaria Incompleta	13%	14%	14%	16%	11%	13%
Universitaria Completa	18%	18%	18%	16%	16%	18%
Sin Instrucción	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: INDEC. www.indec.gov.ar

2.10 Concentración y diferencias relativas sin cambios a través del tiempo

Durante las secciones anteriores, analizando las cinco regiones argentinas, vimos una fuerte concentración de la totalidad de las variables en la región Centro, con valores cercanos al 75% del total nacional.

La región Patagonia, por su parte, tiene un comportamiento distinto, ya que concentra el 11% del PBG, mientras que en el resto de las variables (como Cantidad de Empresas, Población, Exportaciones y Préstamos y Depósitos) los porcentajes acumulados son menores a este valor. Esto es el reflejo del alto Valor Agregado per cápita que produce la región, duplicando el promedio del país, explicado principalmente por el aporte del sector Energético y Minero. Patagonia es la única de las cinco regiones que no tiene como actividad principal el Comercio o la Industria Manufacturera.

Por otro lado, Nuevo Cuyo, con una participación de 7% del PBG en relación al total del país, tiene un comportamiento similar a la región Centro en cuanto al desarrollo de las actividades. Ambas tienen una fuerte concentración de sus actividades en

la Industria Manufacturera, seguida por Comercio. La Industria Manufacturera, en ambos casos, está liderada por la producción de Alimentos y Bebidas, aunque en proporciones distintas. Mientras Nuevo Cuyo concentra 40% de la actividad Industrial en el sector Alimentos y Bebidas, la región Centro está atomizada, lo que hace que su valor alcance el 22%. Tienen un PBG per cápita similar y cercano al promedio del país.

Valor Agregado Bruto



Con respecto al *Gasto Público* como proporción del PBG, Nuevo Cuyo y Centro presentan los valores más bajos del país, con 12,2% y 8,8% respectivamente. Una de las principales diferencias entre las dos regiones se observa en torno al Empleo. Mientras que la PEA de Nuevo Cuyo es la más baja del país, con 38%, la región Centro alcanza 43%. A su vez, en Nuevo Cuyo se observa una mayor concentración del Empleo Público que en el Centro, con 40% y 23% respectivamente.

Las regiones NEA y NOA, con una participación del PBG en términos nacionales, del 4% y 7% respectivamente, son las regiones con menor PBG per cápita. A diferencia del resto, su actividad principal es Comercio, seguido por Industria Manufacturera y, como las otras regiones, dentro de la producción Industrial, la principal actividad es la elaboración de Alimentos y Bebidas.

En cuanto al Gasto Público como proporción del PBG, su nivel más alto se muestra en la región NEA, con 28%, seguido por NOA, con 19,7%. Dicho gasto está solventado por un alto nivel de transferencias del Estado, llegando a 88% y a 79% respectivamente. Estos valores superan la media nacional, de 54%. Esta fuerte participación del sector público se ve reflejada también en el alto nivel de Empleo Público. Para NEA este índice es de 50%, mientras que en NOA es de 49%.

Anatomía de las Pymes Argentinas

Resumen

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
VAB	72%	7%	4%	7%	11%	100%
VAB per cápita	11.381	8.906	4.661	5.894	19.095	10.377
Industria Manufacturera	26,59%	29,57%	15,70%	15,63%		19,15%
Comercio	15,99%	14,26%	20,65%	18,40%	8,98%	15,65%
Cantidad de Empresas - 2015	22%	40%	25%	34%	21%	24,50%
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	75%	7%	5%	6%	7%	100%
Stock de Empresas - Prom 1996-2015	409.524	35.097	26.495	30.385	36.795	538.295
Creación / Stock - Prom 1996-2015	10%	9%	9%	10%	11%	10%
Destrucción / Creación - Prom 1996-2015	84%	81%	81%	77%	79%	83%
Gasto Público / PBG 2004	8,8%	12,2%	28,0%	19,7%	18,8%	11,2%
Ingresos Provenientes de la Nación -2013	43%	57%	88%	79%	49%	54%
Superavit / Deficit Fiscal Provincial - 2013	-2%	-2%	0%	-2%	-4%	-0,02106278569
Población	75%	7%	5%	9%	4%	100%
PEA - 2017	0,43	0,38	0,41	0,47	0,42	0,46
Tasa de Desocupación - 2017	0,07	0,03	0,05	0,1	0,06	0,09
Asalariados Privados - 2016	75%	7%	4%	7%	7%	100%
Empleo Público / Asalariados y Empleados Públicos	23%	40%	51%	49%	34%	38%
Exportaciones por region	75%	5%	2%	7%	8%	97%
Crecimiento Exportaciones 2002-2016	10%	10%	3%	10%	2%	9%
Préstamos	83%	4%	3%	5%	5%	100%
Depósitos	82%	4%	3%	5%	6%	100%

Fuente: Elaboración propia.

(*) Hoy un 3% en las estadísticas figuran como "sin distribuir".

03

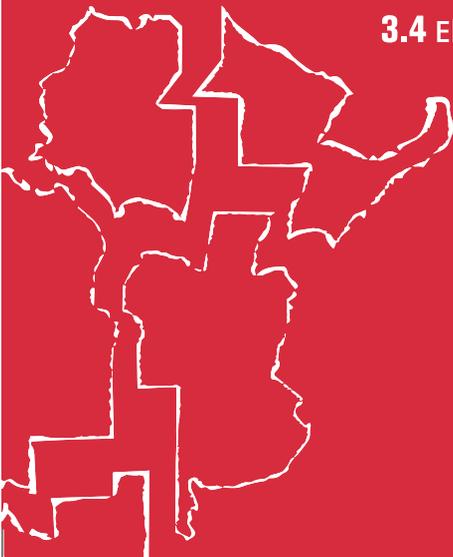
Modelo Palancas de Creación de Empresas Perdurables

3.1 ¿Por dónde empezar?

3.2 Empresas Perdurables

3.3 Una empresa nunca está sola
en un mercado

3.4 El Modelo Palancas





3.1 ¿Por dónde empezar?

En términos de un Modelo de Negocio, no es posible pensar una propuesta de valor, sin tener en mente el público al que la misma se dirigirá.

En la mayoría de los casos de construcción de Modelos de Negocio, se tiene en mente *Qué* es lo que se ofrece y a *Quién* se lo ofrece; sin embargo la construcción de ofertas diferenciales vienen determinadas por el *Quién*. Nunca una oferta es diferencial para todos. Lo es para un segmento, o subsegmento, del mercado.

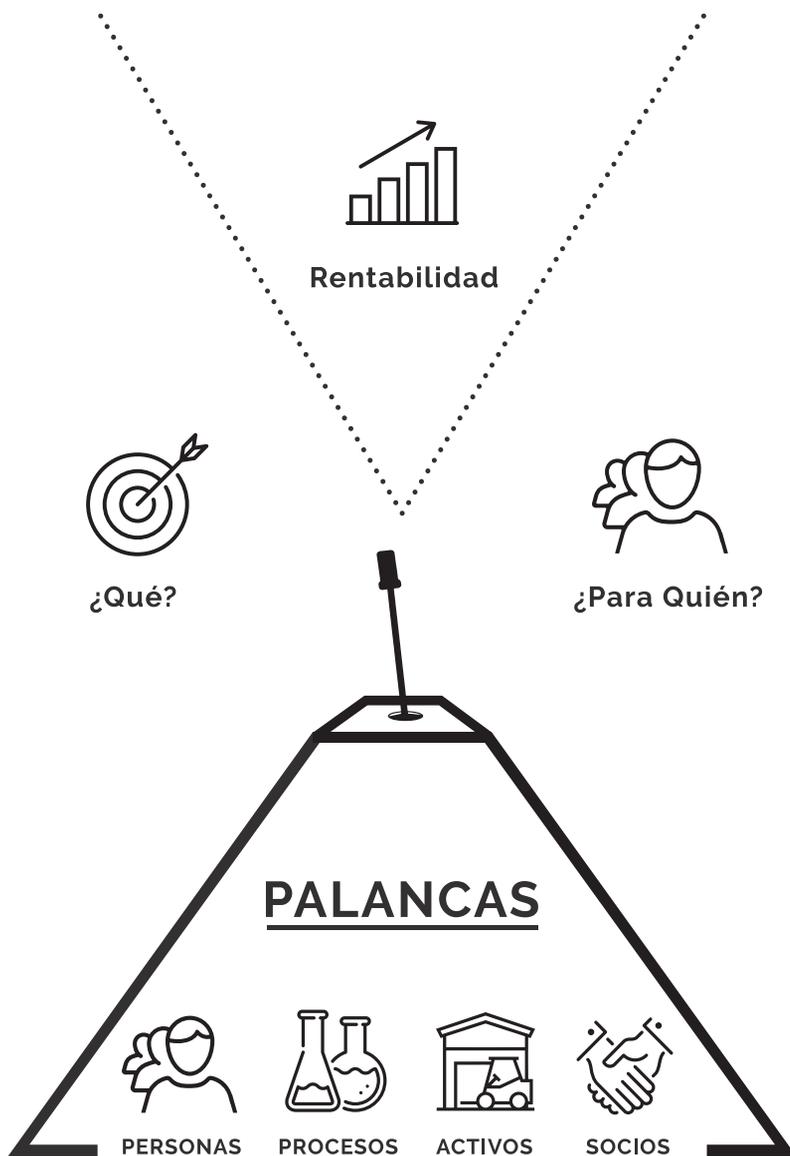
Iterar desde el quién hasta el Qué, pasando por las Palancas y la Rentabilidad. Iterar significa repetir, y el proceso de iteración implica repetir un proceso con el fin de alcanzar un resultado. Este resultado es el Modelo de Negocio, aunque nunca el definitivo. Un Modelo alcanzado, representa el punto de partida del siguiente.

Otra clave en la construcción de Modelos de Negocios es poder detectar subsegmentos de mercado y estos surgen cuando los grupos de consumidores manifiestan necesidades, restricciones y comportamientos, distintos a los de otros grupos. Más subsegmentos implica más especificación de la oferta y, por tanto, tarde o temprano más necesidad de Capital de Trabajo.

¿Una oferta diferencial restringe o limita el tamaño del mercado objetivo? Definitivamente sí. La decisión estratégica que se debe enfrentar es si avanzar con una oferta genérica, hacia un mercado genérico; o apostar por una propuesta diferencial, apuntando a un mercado específico, y por ende más pequeño. La variable financiera Necesidad de Capital de Trabajo (NCT) es clave en esta decisión.

Una vez afianzada la oferta en un segmento, es posible incursionar en otros, adaptando o creando diferenciales. En cambio, si se decide ir directamente por el todo (todos los subsegmentos), la situación podría tornarse incierta, dada la alta rivalidad en los puntos de intersección y la incidencia de la NCT.

Modelo Palancas



No siempre es posible encontrar a simple vista, las características, restricciones y/o limitaciones del público objetivo. Es posible agrupar a los clientes con diferentes criterios; organizar los segmentos de acuerdo a zonas geográficas, poder adquisitivo, comportamiento de compra, etc. Sin embargo, a efectos de aplicar el Modelo Palancas, se tendrá en cuenta si es que las necesidades o limitaciones de estos clientes requieren de una oferta distinta a la nuestra.

¿Qué es lo que está impidiendo que un cliente, o potencial cliente, compre? Poner el foco en la restricción o preferencia es el punto de partida. Crear una oferta diferencial para eliminar esa restricción, o satisfacer esa preferencia, es el punto de llegada.

¿QUÉ ES LO QUE ESTÁ IMPIDIENDO QUE UN CLIENTE, O POTENCIAL CLIENTE, COMPRE? PONER EL FOCO EN LA RESTRICCIÓN O PREFERENCIA ES EL PUNTO DE PARTIDA. CREAR UNA OFERTA DIFERENCIAL PARA ELIMINAR ESA RESTRICCIÓN, O SATISFACER ESA PREFERENCIA, ES EL PUNTO DE LLEGADA.

3.2 Empresas Perdurables

Hay tres cuestiones que deben darse en forma simultánea en una empresa para que pueda perdurar en el tiempo.

- ▲ Que su rentabilidad no diste del retorno de una inversión alternativa (costo de oportunidad).
- ▲ Que esa rentabilidad responda a una combinación eficiente entre quién es el público objetivo al que se dirige y qué oferta diferencial se es capaz de diseñar para ese público.

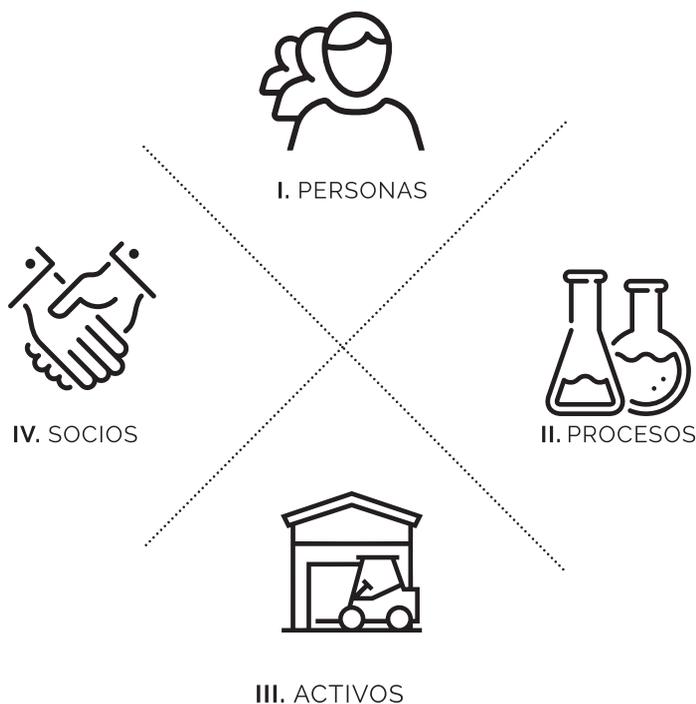
- ▶ Que se hayan desarrollado suficientes Palancas como para poder crear nuevas ofertas al público actual, encontrar nuevos clientes a la oferta actual y/o crear nuevas ofertas para nuevos públicos.

El Modelo Palancas de Construcción de Empresas Perdurables concentra toda su potencia en el concepto de lo *diferencial*. No alcanza con diseñar una propuesta de valor para el cliente, esa propuesta debe proveer diferenciales.

El fin de los diferenciales es otorgarle al cliente elementos que distingan su oferta de la del competidor. ¡Pero tampoco se trata de desarrollar diferenciales de manera aleatoria e indiscriminada! La idea es crear diferenciales sabiendo que:

- ▶ Crear diferenciales tiene un costo.
- ▶ Las pymes (específicamente las argentinas) tienen un presupuesto restringido para hacerlo.

Las Palancas



Un diferencial es aquel elemento que permite a la empresa destacarse por sobre sus competidores, a través de una oferta original. Dicha oferta debe representar para ese cliente una solución a los obstáculos que pueden alejarlo de la propuesta.

El crédito es la base del apalancamiento financiero. Si una pyme tiene un rendimiento (beneficio/ Inversión) del 30% anual, podrá potenciarlo siempre y cuando su financiación tenga un costo inferior al 30%. Solo entonces, se conforma un proceso virtuoso, donde el dinero en concepto de préstamo produce más que su propio costo.

Cuando una empresa no tiene acceso al crédito, la única opción para financiar inversiones en infraestructura o capital de trabajo es la autofinanciación. Esto es dejando en la empresa todo el resultado obtenido. Retener o capitalizar beneficios no es ni bueno ni malo, sin embargo, al ser la única opción, limita el potencial de crecimiento. Los beneficios no siempre son suficientes, y en algunos casos son inexistentes.

En este contexto, el crédito y los beneficios son bienes muy escasos. Por ello, no es posible exigirles a los segundos más de lo que pueden dar. Construir diferenciales es una tarea lenta, permanente y sistemática. La potencia de una pyme debe estar en el día a día, que es cuando se juega su supervivencia, y también en la construcción de diferenciales, que es cuando apuesta por la perdurabilidad.

LA POTENCIA DE UNA PYME DEBE ESTAR EN EL DÍA A DÍA, QUE ES CUANDO SE JUEGA SU SUPERVIVENCIA, Y TAMBIÉN EN LA CONSTRUCCIÓN DE DIFERENCIALES, QUE ES CUANDO APUESTA POR LA PERDURABILIDAD.

Con base en lo anterior, es necesario desarrollar un Modelo donde los diferenciales se construyan sin recursos. Ahí nacen las Palancas. Un pequeño esfuerzo que logra enormes movimientos.. Las Palancas deben, con pocos recursos, construir grandes diferenciales. Las Palancas pueden constituirse en el punto

de apoyo de las pymes. Finalmente es necesario comprender que cualquier diferencial tiene fecha de vencimiento.

Más temprano que tarde, surgirán empresas que tendrán el mismo diferencial o, peor aún, uno mejor. **Un diferencial nunca es para siempre.** Es entonces cuando el Modelo Palancas vuelve a activarse. Las Palancas deberán ocuparse de crear diferenciales de forma permanente y sistemática. Nada es para siempre. Los diferenciales tampoco. El modelo debe prever esta contingencia.

Diferencial: Elemento único y original, que forma parte de la oferta en relación a la competencia. Dicho elemento está destinado a resolver alguna limitación o preferencia del público potencial, con respecto a la adquisición de nuestro producto o servicio. Un diferencial debe poder explicarse sin adjetivos, debe sustanciar su respuesta. No se trata de ser el mejor, sino de ser diferente.

3.3 Una empresa nunca está sola en un mercado

Un negocio, cualquiera sea el sector económico al que pertenezca, se desenvuelve dentro de un sistema. En ese sistema coinciden competidores, clientes, empleados, tecnologías, entes de recaudación, entidades financieras y sistemas jurídicos, entre otros.

Un negocio no es ajeno a lo que ocurre con cada uno de los factores que integran dicho sistema. No se está solo y los acompañantes cambian todo el tiempo. Los competidores identifican sus debilidades y las refuerzan. Crean sus propios diferenciales, intentan atraer a sus potenciales clientes con propuestas de valor superadoras. Y en muchos casos lo consiguen. Nunca se quedan quietos y si llegan a hacerlo, aparecen nuevos jugadores. Los clientes se habitúan a los diferenciales o tienen nuevas y originales limitaciones; cambian sus gustos, costumbres o motivos de compra. **Cambia la tecnología, los mar-**

cos jurídicos y las orientaciones estratégicas del sistema financiero. En el ámbito de los negocios todo cambia... todo el tiempo.

Es por esto que resulta imprescindible construir una empresa capaz de renovar su Modelo de Negocio permanentemente. Los diferenciales son válidos por un tiempo determinado. En cambio, **las Palancas permiten estar siempre mirando hacia el futuro, atento a la construcción de nuevos diferenciales, que sirvan para responder a los cambios externos que ya ocurren y adelantarse a los inminentes.**

La prueba ácida

La prueba ácida para un negocio es una pregunta simple. ¿Cuál es la razón por la que alguien compró, compra o comprará el producto o servicio que la empresa ofrece? No alcanza responder con adjetivos: 'Por buen servicio' o 'Por ser el mejor producto'. No se trata solamente de tener un buen negocio. Se trata de tener una estructura de negocio que permita crear permanentemente un nuevo negocio... o varios nuevos negocios. Se trata de saber re-aprovechar los activos y re-direccionar el conocimiento de la organización. No importa tener ya mismo claro para qué, lo único seguro es que será para poder encarar con éxito, algún día en el futuro no tan lejano, algo distinto.

Lo que está haciendo hoy la empresa, no se parece en nada a lo que estará haciendo dentro de 5 años. Es su propio progreso lo que obliga a las empresas al cambio. Lo más fácil sería quedarse haciendo siempre aquello que aprendieron a hacer y cobrar la renta proveniente de ese aprendizaje. Lo más fácil y, también, lo más rentable. Pero eso no es posible.

Existen, ahí fuera, cientos de miles de empresarios intentando introducir un producto o un servicio que capture la atención de un grupo de consumidores de otros productos y servicios. O sea, miles intentando que los consumidores abandonen su actual hábito de consumo. Todos están en movimiento. Están en movimiento los que hoy capturan la atención y la renta de los consumidores, para seguir capturándolas. Están en movimiento los que no, para capturarlas

3.4 El Modelo Palancas

Personas, Procesos, Activos y Socios

Palancas: Son aquellos elementos con los que una empresa puede construir diferenciales. Dichos elementos surgen de las cuatro categorías de recursos que posee cualquier empresa, independientemente de su tamaño, actividad o localización: Personas, Activos, Procesos y Socios.

Palanca de Personas



¿Qué cualidades, destrezas y capacidades tiene la gente que compone la empresa, en relación a la competencia? ¿Qué sabe hacer que no sepan los demás? ¿En qué sector de la organización está esa gente? ¿Qué política implementa la empresa para mantener y desarrollar esos diferenciales? ¿Cómo busca, incorpora y retiene a las personas con esas cualidades?

Desde los orígenes del management, desde que los hombres se han puesto a estudiar el comportamiento de otros hombres dentro de las organizaciones, se ha llegado a la misma conclusión: las personas son lo más importante. Pero comprobar la importancia de las personas en el desenvolvimiento de una organización, no explica el fondo de la cuestión, del mismo modo que trazar la curva de la caída de una piedra, no explica las causas de su caída.

Claro que las personas son lo más importante, pero cómo, cuándo, dónde y cuánto. La Palanca de Personas será base y sustento del negocio actual o fuente de nuevos negocios. ¿Cómo detectar personas idóneas para estos objetivos? ¿Toda empresa tiene en su estructura gente apropiada para dichas tareas? Personas eficientes, leales y perseverantes. Hombres y mujeres con excelentes habilidades de comunicación, creativos e innovadores; ejecutivos, obreros y administrativos con ambición, deseo de progresar, interés de

aprender y enseñar. Todos y cada uno de ellos son, seguramente, personas fundamentales para la organización. Y, a cada uno de ellos, la organización debe seducirlos, retenerlos y potenciarlos. Sin embargo, es posible también que esas personas no aporten elementos decisivos en la construcción de una oferta acorde a las limitaciones y necesidades de potenciales clientes. Un individuo constituye una Palanca cuando posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial, que le permita crear diferenciales.

UN INDIVIDUO CONSTITUYE UNA PALANCA CUANDO POSEE ALGUNA HABILIDAD, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA O CARACTERÍSTICA ESPECIAL, QUE LE PERMITA CREAR DIFERENCIALES.

Si en la empresa trabaja un investigador o un equipo de investigación con conocimientos de avanzada y frontera, y ese conocimiento es volcado hacia la elaboración de un producto o un servicio inexistente en el mercado, y además satisface una necesidad real y concreta de su potencial cliente, entonces, se estará frente a una palanca de personas.

La Palanca de Personas, debido a su natural finitud y vulnerabilidad, debe necesariamente progresar a la Palanca de Procesos. Este paso no es fácil, ni necesariamente exitoso, aunque sí imprescindible. La perdurabilidad de una empresa no puede ni debe estar atada a personas. Es necesario que el conocimiento y/o la habilidad que permiten la creación de diferenciales sean aprendidos por la organización. Este aprendizaje se traduce en procesos.

Palanca de Procesos



¿Qué procesos son capaces de crear diferenciales para los clientes en la oferta de valor? ¿Se está trabajando/mejorando estos procesos de manera continua? ¿Cuán lejos están los competidores de implementar dichos procesos? ¿Qué se está haciendo para cuando esos procesos no sean creadores de diferenciales? Las personas que componen una empresa y desarrollan su tarea utilizando los activos que forman parte del patrimonio de la misma, realizan su trabajo de manera determinada. La forma en la que éstas personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo, son procesos.

“Un proceso, en su sentido amplio, es el conjunto de actividades, acciones u operaciones que, transformando los recursos de entrada, producen una salida deseada (bienes o servicios). En el proceso de transformación de entrada en salida estarán involucrados todos los recursos necesarios para producir dicha transformación en el tiempo requerido, con la calidad requerida y con el costo requerido. Al mismo tiempo, cuando se habla de transformación, se utiliza una acepción amplia del término. La transformación puede ser tangible (más orientada a manufactura), donde lo que ingrese al proceso será modificado en sus características físicas (tamaño, forma, color, sabor, lugar, etc.), o puede ser intangible (más orientada a servicios), donde los cambios serán menos palpables y tendrán que ver con las percepciones del receptor”.⁶

El saber hacer de una empresa (en inglés, know how), es su forma de trabajar y son los procesos que fue implementando para producir, vender, administrar, diseñar o cobrar. De hecho, una empresa podría ser definida como una sucesión de actividades que se organizan en grupos o procesos. El management ha estudiado con paciencia la manera de hacer las tareas más eficientemente. Un proceso es Palanca cuando es capaz de construir ofertas diferenciales para su público objetivo.

⁶ Diego Patlis, Pablo Spinadel. Gestionando los procesos en la organización, en Máster en Negocios, 2008 (208 pág). Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino.

Trabajar en los procesos es una excelente oportunidad para crear ofertas diferenciales. El cómo se hacen las cosas constituye una buena manera de profundizar en el modelo de negocio. Cuando una empresa logra crear procesos que funcionan y aportan diferenciales a su oferta, con el tiempo, comienza a construirse una reputación. Y la reputación constituye un activo intangible que le permite crear nuevas ofertas con diferenciales.

Palanca de Activos



¿Qué conocimiento específico tiene la empresa con relación al sector? ¿Qué fórmulas, patentes, diseño o tecnología específicas? ¿Tiene una reputación construida? ¿Hay en el activo alguna máquina o instalación de características únicas? Tiene un edificio con valor histórico o ubicación privilegiada?

Un activo es un bien que integra el patrimonio de una empresa y que es *puesto a trabajar* para lograr ingresos. Grandes maquinarias en empresas productivas, edificios de oficinas de administración, instalaciones, computadoras, rodados, productos, materias primas, software, marcas y fondos de comercio son algunos de los activos de los que una empresa dispone para realizar sus operaciones: comprar, fabricar, vender, facturar, entregar, cobrar y pagar. Todos ellos son imprescindibles para su funcionamiento.

Vale la pena incurrir en la distinción entre activos *tangibles e intangibles*, ya que los segundos son más aptos para convertirse en Palancas que los primeros. El activo intangible (marca/reputación) es de vital importancia para el desarrollo de nuevos negocios. Es una Palanca que ninguna empresa debería desechar. La construcción de marca es vital para crear un diferencial ante la competencia en el negocio actual, aunque también para desarrollar nuevos.

Palanca de Socios



¿Cuáles son los socios que permiten construir una oferta diferencial? ¿Para quiénes la empresa es un posible socio estratégico? ¿Cuáles son las áreas del negocio que se potenciarían con un socio estratégico? ¿Qué dar, qué recibir (en ese orden)? ¿Qué más dar?

Un socio es alguien con quien se crea una empresa, se comparten objetivos, aspiraciones, ideales. Un socio es alguien que aporta dinero, ideas, trabajo, contactos o ánimo.

Las sociedades tal como las conocemos, son asociaciones formales con un contrato de por medio, que regula su funcionamiento y la relación de los socios entre sí y con terceros. Sin embargo, un socio puede estar en el marco legal de una sociedad o puede ir más allá de este.

Un socio, en el sentido del modelo Palancas, es aquel que le aporta a la empresa algo que esta no pueda comprar. Y no lo puede hacer porque no está a la venta o porque no posee los recursos monetarios necesarios. En este contexto, el concepto de socio trasciende la cuestión formal. No la excluye, pero la transgrede. Un socio puede no tener ni una sola acción o participación en el capital de esa empresa. Un socio puede no tener ni un solo voto en el consejo de administración, directorio o asamblea de accionistas. Un socio puede no tener siquiera información contable económica financiera, ni informes de gestión, ni conocer las remuneraciones de los directivos principales. Un socio es aquel que aporta algo que esa empresa no podría comprar.

Y precisamente la de Socios es una de las Palancas más potentes y al mismo tiempo menos explotada para construir diferenciales. En el libro River, La Máquina, la sociedad entre el Manchester United y Uber ilustra a la perfección esta idea. La entrada al partido incluye el traslado al estadio. No tendría sentido que el Manchester desarrollara una empresa de transportes ni que Uber creara espectáculos deportivos. Sin embargo, la Palanca de Socios aporta un diferencial concreto a la oferta de ambas organizaciones.⁷

⁷ Sbdar, Manuel. River, La Máquina, 2017. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.



04

Casos por región

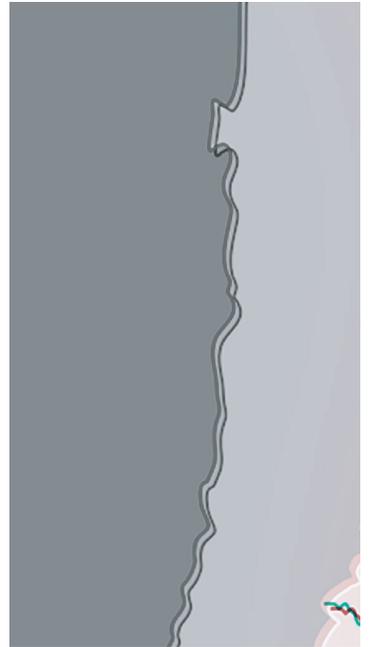
4.1 Región NOA

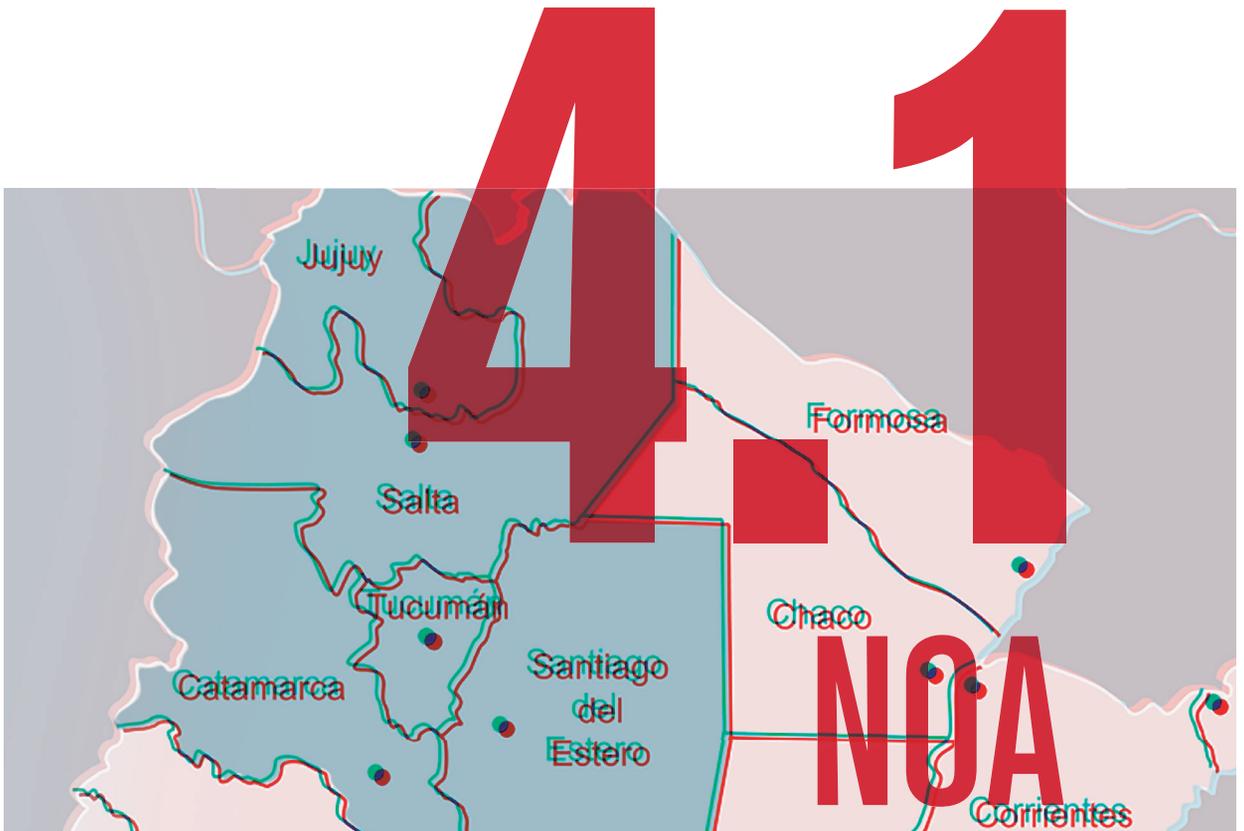
4.2 Región NEA

4.3 Centro y Buenos Aires

4.4 Nuevo Cuyo

4.5 Patagonia





4.1.1 Introducción

4.1.2 Casos

Cooperativa de Trabajo COOPSOL Limitada
Fundación Pro mujer Argentina
Juan Sigstad SRL

4.1.3 Conclusión

4.1.1 Introducción

La región NOA está conformada por las provincias de

- ▲ Catamarca
- ▲ Jujuy
- ▲ Salta
- ▲ Santiago Del Estero
- ▲ Tucumán

La actividad económica que aporta el mayor Valor al producto de la región es el Comercio, un 18,4% según la última medición disponible.

Participación del Valor Agregado Bruto de las 6 actividades más relevantes de la región NOA Año 2004

SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	NOA
Comercio _____	18,40 %
Industria manufacturera _____	15,63 %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura _____	15,18 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler _____	10,55%
Explotación de minas y canteras _____	10,37 %
Transporte y comunicaciones _____	7,30 %
TOTAL	77,43 %

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

A diferencia del resto de las regiones, que tuvieron un pico de las aperturas de empresas en 2004, esta región lo manifestó en 2007. A partir de ese año, la caída en las aperturas es abrupta. Es la única región que pudo mantener un alta tasa de creación de empresas más allá de 2004.

Aperturas y Cierre por Actividad NOA

	1996-2015	1996-2002	2003-2009	2010-2015
Aperturas				
Comercio	14%	13%	18%	13%
Industria	8%	7%	11%	7%
Servicio	13%	13%	15%	11%
Cierre				
Comercio	11%	13%	9%	11%
Industria	7%	9%	5%	7%
Servicio	10%	12%	9%	10%
Neto				
Comercio	3%	-1%	9%	2%
Industria	1%	-2%	5%	0%
Servicio	3%	1%	6%	1%
Aperturas				
Comercio	1.273	768	1.550	1.539
Industria	187	142	234	187
Servicio	1.649	1.226	1.955	1.787

Cierre

Comercio	945	808	758	1.322
Industria	159	174	121	186
Servicio	1.288	1.130	1.148	1.637

Cantidad de Empresas

Comercio	8.881	6.009	8.819	12.304
Industria	2.277	2.016	2.208	2.662
Servicio	12.802	9.730	12.988	16.167

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA

4.1.2 Casos

Los casos que exponemos en este capítulo corresponden a empresas de tres provincias: Santiago del Estero, Jujuy y Tucumán, que utilizan tipos societarios distintos: Cooperativa, Asociación Civil y SRL. También difieren en sus tamaños, número de empleados y actividad económica. Sin embargo, la perdurabilidad de las tres está basada en encontrar respuestas adecuadas a las mismas preguntas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuánto?

Cooperativa de Trabajo COOPSOL Limitada

El objetivo de agregar valor a partir de un commodity suele constituir un desafío. La miel es uno de tales commodities y contrariamente a su sabor, este desafío no siempre resulta dulce. En este marco, *COOPSOL* transmite su historia, que a su vez transmite pasión por el comercio justo y por el trabajo cooperativo.

La Historia

La *Cooperativa COOPSOL* fue conformada hacia 1992, por un grupo de jóvenes con raíces católicas y con vocación de ayudar a comunidades vulnerables, intentando cambiar los hábitos de trabajadores golondrina en Santiago del Estero. Estos jóvenes percibieron que la apicultura era el mejor trabajo para contribuir a que estas comunidades tuvieran mejores ingresos y así evitar que se vayan de su tierra nativa a la vez que se cuida el medioambiente.

Esta *empresa social*, como se autodefine la *Cooperativa*, promueve el empresariado social y los negocios inclusivos. Principalmente, se dedica a la producción y comercialización, nacional e internacional, de productos apícolas y agrícolas de alta calidad y valor agregado, en un alto nivel de eficiencia, intentando demostrar la importancia de la coexistencia de la abeja con otras actividades productivas en el espacio rural. “Trabajamos en diferentes articulaciones con las instituciones provinciales y nacionales en programas de desarrollo apícola y social, con el objetivo de aportar un camino alternativo en la producción de miel orgánica nativa de nuestra región. Siempre en la búsqueda de un modelo de desarrollo real y sustentable para los pequeños productores”, define la Cooperativa.

Los años, luego de su fundación, se fueron sucediendo hasta que en 2001 se atraviesa un momento crítico, que casi provoca la finalización de la *Cooperativa*. Para dichos tiempos, casi la totalidad de la producción de miel se exportaba al mercado brasileño, que pagaba un precio de 0,50 dólar adicional al normal de mercado por cada kilo. Pero ese 2001 presentó una devaluación de la economía de Brasil con lo cual las exportaciones tuvieron un estrepitoso descenso. Es claro, al devaluarse la moneda local en Brasil, el precio internacional en dólares comenzó a resultar más oneroso para los consumidores de dicho país y por ende la demanda declinó.

Ante tal situación, *COOPSOL* decidió vender muchos de sus bienes para poder pagarle a los productores, de modo que asumió las pérdidas del impacto devaluatorio. Esto puso a la *Cooperativa* en una situación delicada. Con esta actitud, *COOPSOL* demostró que ha sabido encarnar fielmente los valores y principios del cooperativismo (muchos de ellos enunciados en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional, en Manchester, 1995).

- ▲ Ayuda mutua, como accionar conjunto para la solución de problemas comunes.
- ▲ Responsabilidad social, como capacidad de responder a las necesidades, con gran compromiso moral con los asociados y preocupación por los demás.
- ▲ Solidaridad, mediante el apoyo y cooperación para la solución de los problemas de los asociados, las familias y la comunidad.
- ▲ Autonomía e independencia, para llevar adelante sus operaciones sin responder a intereses externos.

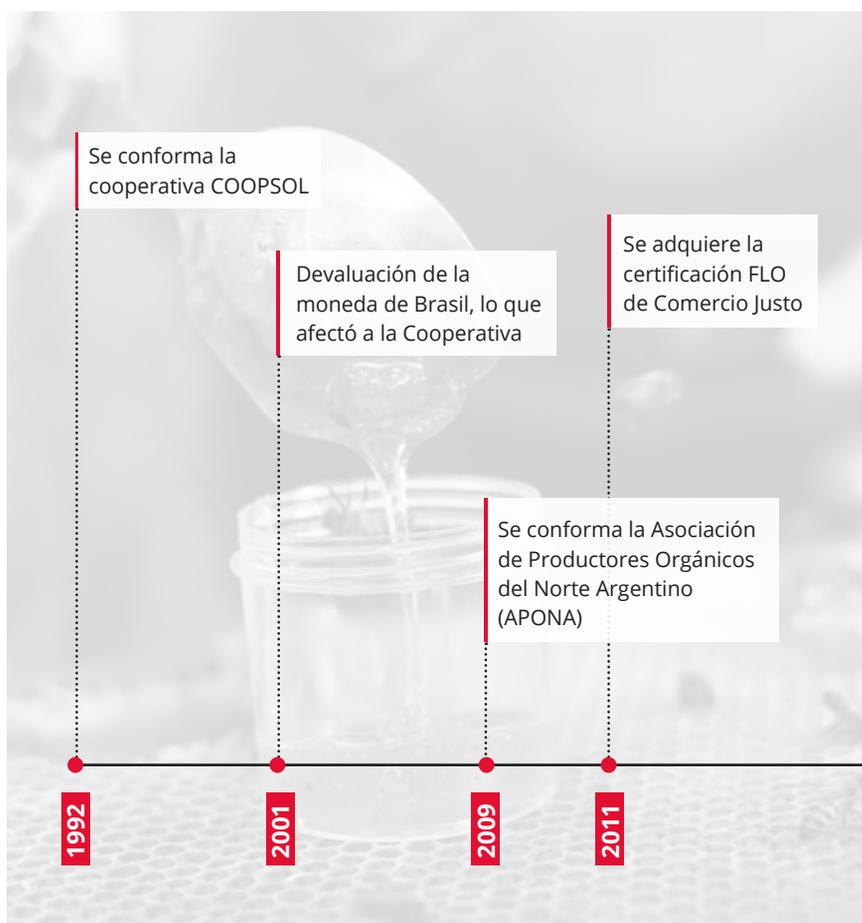


Actualmente, los asociados son doce (12), de los cuales tres son socios fundadores. Uno de ellos, Juan Pablo Moggio, Licenciado en Administración, ingresó hace un año y medio. Él es quien se encargará de informar sobre los aspectos que conforman el análisis de *COOPSOL*. Su ingreso se dio como consecuencia de su tesis de finalización de estudios universitarios. El tema sobre el cual versaba la tesis era *Factores de éxito y fracaso en las cooperativas*, de modo que como parte de las investigaciones que llevó a cabo se contactó con uno de los socios de

COOPSOL. Tuvieron unas entrevistas, una serie de conversaciones y al tiempo se le dio la oportunidad de comenzar a formar parte de la Cooperativa.

El balance, a más de 25 años desde la creación de la *Cooperativa*, es positivo. *COOPSOL* fue avanzando, confiando en que el verdadero desarrollo está en el empoderamiento de los productores y los trabajadores del campo. De esta manera, contribuyen con ellos ayudándolos a organizarse, se asocian con ellos y comercializan juntos sus productos. Un punto que ha resultado fundamental durante todo el proceso de afianzamiento de la Cooperativa está en el cambio de mirada. Se ha trabajado mucho en romper paradigmas usualmente instalados, tal como el de pretender crecer y ganar solos, el de guardar para sí los secretos del negocio. La propuesta de *COOPSOL* ha sido abrir a todo el mundo las actividades que se van llevando a cabo, para lograr hacer del norte argentino una cuenca grande de producción orgánica.

Cabe destacar, para finalizar el recorrido por la historia de la Cooperativa, que los socios además del desarrollo de su propia empresa, capacitaron a lo largo de los años a pequeños productores y familias campesinas de Santiago del Estero y Chaco, quienes se iniciaron en la apicultura orgánica y que conformaron, en 2009, la Asociación de Productores Orgánicos del Norte Argentino (APONA). Junto con esta asociación, que ha logrado la certificación FLO de Comercio Justo en 2011, han dado forma a la cadena de valor de producción de miel orgánica más grande de Argentina, integrados en un Consorcio de Cooperación de nombre Wayra - Consorcio Bio del Norte Argentino, con sede en la provincia de Santiago del Estero.



Algunos Datos

Tal como ya se mencionó, *COOPSOL* está compuesta por doce socios, que detentan los siguientes roles:

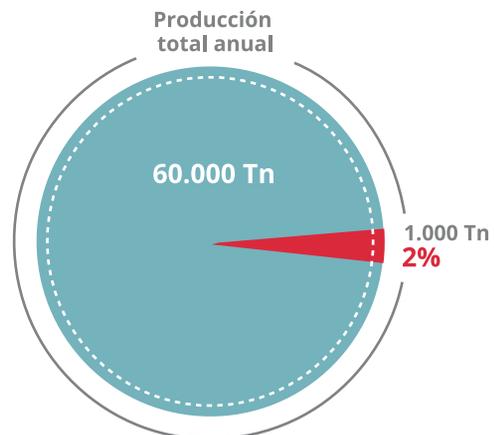
- ▲ Consejo de Administración (compuesto por el presidente, tesorero y secretario)
- ▲ Auditores
- ▲ Administrador
- ▲ Desarrollo de Proyectos
- ▲ Calidad
- ▲ Producción
- ▲ Compras
- ▲ Vendedor externo en comercio exterior (el único externo, que participa a comisión)

Estas estructuras son rentadas, para permitir la sustentabilidad de la *Coope-rativa*, ya que el mero voluntarismo podría no alcanzar. De este modo, los socios van percibiendo anticipos de retornos a manera de compensación por su trabajo.

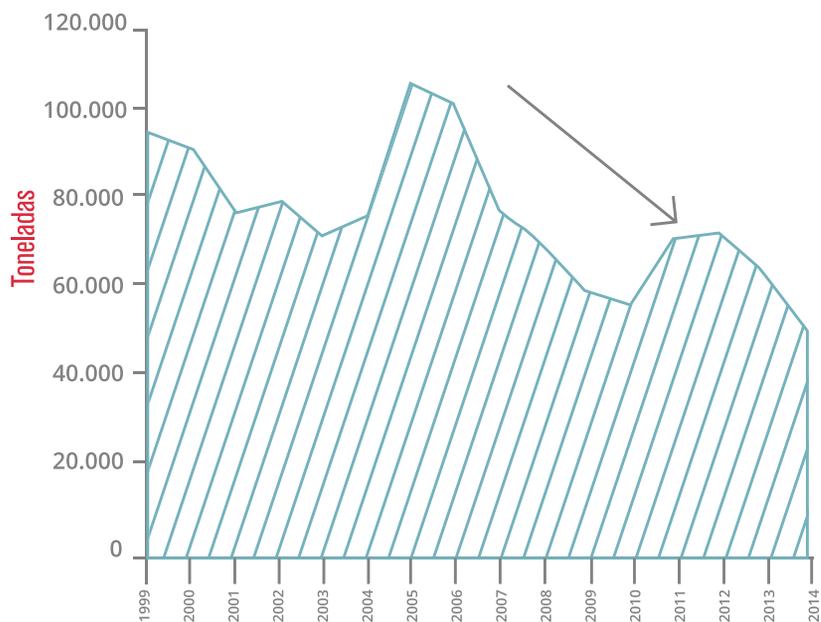
COOPSOL cuenta con 1.000 colmenas bajo certificación bio orgánica y Comercio Justo. Además de la miel convencional, produce tres tipos de miel orgánica:

- ▲ Del norte argentino
- ▲ De quebracho colorado
- ▲ De flores de Atamisqui

Su producción total ronda las 1000 toneladas anuales. Para poner esta cifra en contexto, la producción actual de miel natural en Argentina oscila alrededor de las 60.000 toneladas por año, de manera que *COOPSOL* tiene un share de aproximadamente un 2%. Argentina es el tercer productor de miel a nivel global.

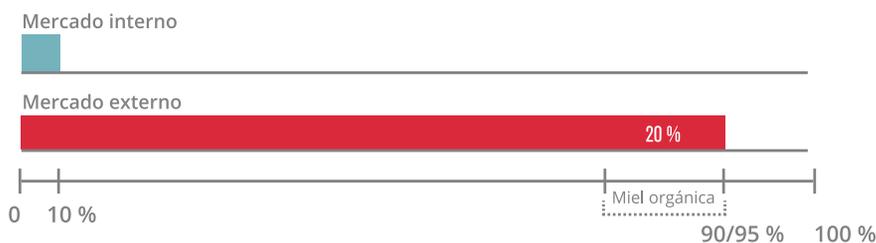


Producción de miel en Argentina



Fuente: Dirección de Agroalimentos en base a FAO
Tomado de la publicación "Alimentos Argentinos"

De la producción total, Argentina exporta cerca del 95%. *COOPSOL* exhibe números similares en ese sentido, de modo que destina casi toda su producción, entre el 90 y el 95%, a los mercados externos. Durante 2016, exportó 40 contenedores (cada contenedor abarca 72 tambores de unos 300 kilos cada uno). De esos 40 contenedores, 8 fueron de miel orgánica, es decir la proporción de miel orgánica es de alrededor de un 20% de sus exportaciones.



**DURANTE 2016, EXPORTÓ 40 CONTENEDORES.
DE ÉSTOS, 8 FUERON DE MIEL ORGÁNICA.**

En lo que respecta al consumo de miel, Argentina muestra una cifra muy baja, apenas unos 200 gramos per cápita por año. En comparación, los mercados consumidores muestran números cinco veces superiores; Alemania, Japón, Estados Unidos mantienen consumos anuales cercanos a 1 kilogramo por persona. En materia de competidores directos, Juan Pablo Moggio manifiesta que de Santiago del Estero para el norte no hay exportadores, de modo que son los únicos. En la región NEA hay un exportador de miel convencional, llamado *Grúas de San Blas*.

El Modelo de Negocios

Analizando el Modelo de Negocios de *COOPSOL*, queda claro cuál es su target, su segmento de mercado. Sus clientes, tal como se esbozó, son consumidores del exterior, principalmente de Estados Unidos, donde se realiza venta a granel. La porción minoritaria de sus clientes está en el mercado interno, en donde se comercializa miel fraccionada.

Si bien la mayoría de la producción consiste en miel convencional, la propuesta

**FUE EL PRIMER PRODUCTOR EN ARGENTINA
EN EXPORTAR MIEL ORGÁNICA, CON
CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL.**

de valor diferencial de *COOPSOL* se da bajo la forma de la miel orgánica, producto de sus colmenas debidamente certificadas. De hecho, fue el primer productor en Argentina en exportar miel orgánica, con certificación internacional. Otro diferencial de la oferta de *COOPSOL* se encuentra en tener el *Sello de Comercio Justo*. Este diferencial actual tiene perspectivas de seguir siéndolo en un futuro, ya que según los analistas del sector, estar asociado como una marca de Comercio Justo será un requisito para quienes pretendan participar en mercados desarrollados. Como aclaración, cabe señalar que ***El Comercio Justo es una asociación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el Comercio Internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados especialmente en el Sur***, según fairtrade.net.

Finalmente, otro diferencial se da en la producción de *mieles monoflorales*. Para ser considerada monofloral, la miel debe provenir del polen de una sola especie en una proporción superior al 85%. Puntualmente, *COOPSOL* produce miel de atamisqui, especie de crece únicamente en el monte santiagueño. La variante monofloral es más valorada, por su sabor y esencia. Implica además que ha habido seguimiento del proceso por el apicultor, que maneja bien la época de floración, que recoge adecuadamente las colmenas y que separa y extrae la miel cuidadosamente. Respecto de la miel orgánica, día tras día va ganando consideración en los consumidores porque está exenta del temor habitual al uso de plaguicidas, antibióticos y otros productos agroquímicos.

Con relación a la monetización del Modelo de Negocios, como la miel convencional es un commodity, el precio de mercado se fija externamente y no se puede alterar. En cambio, la ventaja que proporciona la miel orgánica es importante, ya que tiene el doble de precio con casi el mismo procesamiento (sólo se requiere limpiar meticulosamente las maquinarias, para garantizar que estén libres de cualquier químico, y que estos cultivos se encuentren a una distancia mínima de tres kilómetros de otros cultivos). **Como puede notarse, a costos de producción similares, la miel orgánica se puede comercializar al doble de precio, por lo que brinda un margen muy superior.**

En cuanto a rentabilidad del Modelo de Negocios, *COOPSOL* durante el año 2016, generó un ROA del 42%.



Las Palancas

En materia de las Palancas en las cuales se apoya COOPSOL para seguir sosteniendo su perdurabilidad, se pueden analizar las siguientes.

Los Activos



COOPSOL ha sido el primer exportador de miel orgánica en Argentina, con certificación internacional. De manera que este hecho posee un doble valor, por un lado como activo intangible de reputación a nivel marca; y por otro, como activo tangible, la certificación propiamente dicha oficia como un elemento que permite construir diferenciales para la Cooperativa, pues le abre las puertas a comercializar el producto a mercados internacionales de miel orgánica.

Los Procesos



En la actualidad, COOPSOL lleva adelante el innovador proyecto de creación de un sistema de trazabilidad apícola, único en su especie dentro del país, junto al Ministerio de Agroindustria. COOPSOL contará con un sistema de seguimiento en toda la producción orgánica de APONA y colmenas de COOPSOL, donde se podrán construir datos de certificación personalizados en cada productor y en cada uno de sus apiarios, para luego ser visibles en un sistema al alcance de aplicativos telefónicos o planillas propias de la certificación, debidamente sistematizadas. La idea preponderante es crecer en valor agregado. Pero, para esto, se parte de la base que en el espacio rural se necesita generar contextos de desarrollo, generar sinergias entre los mismos apicultores y fortalecer las estrategias que ellos mismos recrean en sus producciones individuales y luego en su comunidad.





En línea con este gran proyecto, uno de los procesos principales se da en los trabajos de ampliación de la cantidad de apiarios certificados. Se está trabajando para conseguir la certificación internacional de algunos grupos de apicultores en Chaco, que permitirían incorporar entre 2.000 y 3.000 colmenas certificadas, así como otros en Santiago del Estero y Jujuy. En el mismo sentido, se encuentra acompañando a los productores de APONA para pasar de las 6.000 colmenas actuales al doble. En estos proyectos, *COOPSOL* se encarga de capacitar en la trazabilidad del producto a los apicultores, les brinda acompañamiento, les provee materiales y accesorios, les anticipa dinero, etc.

Una vez que estas nuevas colmenas estén certificadas, *COOPSOL* se encargará de su procesamiento y comercialización. Estos procesos resultan fundamentales. En general, los productores elaboran la miel y algunos de ellos la extraen y la proveen a *COOPSOL* en tambores, en tanto que otros productores llevan directamente su material y *COOPSOL* se encarga de la extracción y conservación en depósito. En ambos casos, se realizan exhaustivos controles de HMF, se clasifica la miel, se designan los lotes de compradores según los contratos, se homogeneiza el producto, mezclando la totalidad de la miel y volviéndola a colocar en los tambores.



+ 2.000 / 3.000
COLMENAS
certificadas

Chaco

A fin de clarificar la importancia de los controles HMF, los mismos se realizan para garantizar las condiciones de almacenamiento y edad del producto. Según explica una publicación de la UNNE: *Las cualidades innatas de los productos azucarados son muy sensibles al calor y pueden deteriorarse durante el almacenamiento. La miel como producto azucarado es también susceptible a estas transformaciones, siendo afectadas sus propiedades organolépticas, propiedades terapéuticas, contenido en enzimas y vitaminas, las que son necesarias conservar. El hidroximetilfurfural (HMF) es uno de los compuestos formado por la degradación de los productos azucarados, en particular por deshidratación de la fructosa. Su aparición en la miel está directamente relacionada con alteraciones de color*

superiores indican mieles viejas de baja calidad y/o excesivamente calentadas o adulteradas. Finalmente, luego de todos los controles, se comercializa el producto y, con la cobranza de las ventas, *COOPSOL* recupera los anticipos que previamente hicieron a los productores.

Otro proceso importante que forma parte de la operatoria de *COOPSOL* y que impacta de lleno en sus objetivos de generar mejoras a nivel de la sociedad, consiste en el apoyo a los productores que trabajan en condiciones de informalidad. Este apoyo se manifiesta básicamente de dos formas.

1. Por un lado, oficiando de garante para la recepción de préstamos. Como muchos de estos productores trabajan de manera informal, no suelen tener acceso a crédito, por lo que *COOPSOL* asume las líneas de crédito a su nombre y luego los facilita a los mencionados pequeños apicultores informales.
2. Por otro lado, *COOPSOL* acompaña el proceso de blanqueo de muchos productores, para ayudarlos a incorporarse a la economía formal. Lo hace mediante charlas, cursos, capacitaciones, brindando ayuda en materia contable y a los que pertenecen a la red APONA les paga dos años el monotributo cuando se inscriben.

Los Socios



COOPSOL ha suscripto un convenio con APONA (que nuclea 160 familias con 6.000 colmenas orgánicas), para adquirir la miel a precio diferencial, para luego comercializarla, de modo que este vínculo resulta ventajoso para ambas partes.

Por otra parte, durante toda la etapa de expansión, *COOPSOL* se ha visto acompañada de diferentes organizaciones de cooperación internacional e instituciones nacionales y provinciales para apoyar el desarrollo del sector apícola. Actualmente, *COOPSOL* es donataria de la *Fundación Interamericana* (IAF), para llevar adelante lo que ellos denominan *el gran sueño de la integración transnacional del gran chaco americano*, junto a nueve grupos en total de apicultores

En línea con este gran proyecto, uno de los procesos principales se da en los trabajos de ampliación de la cantidad de apiarios certificados. Se está trabajando para conseguir la certificación internacional de algunos grupos de apicultores en Chaco, que permitirían incorporar entre 2.000 y 3.000 colmenas certificadas, así como otros en Santiago del Estero y Jujuy. En el mismo sentido, se encuentra acompañando a los productores de APONA para pasar de las 6.000 colmenas actuales al doble. En estos proyectos, *COOPSOL* se encarga de capacitar en la trazabilidad del producto a los apicultores, les brinda acompañamiento, les provee materiales y accesorios, les anticipa dinero, etc.

EL PROYECTO MÁS AMBICIOSO VIENE POR EL LADO DEL DESARROLLO DE MERCADO. SE TRATA DE DESARROLLAR EL MERCADO DE LOS CONSUMIDORES FINALES EN EUROPA.

Una vez que estas nuevas colmenas estén certificadas, *COOPSOL* se encargará de su procesamiento y comercialización. Estos procesos resultan fundamentales. En general, los productores elaboran la miel y algunos de ellos la extraen y la proveen a *COOPSOL* en tambores, en tanto que otros productores llevan directamente su material y *COOPSOL* se encarga de la extracción y conservación en depósito. En ambos casos, se realizan exhaustivos controles de HMF, se clasifica la miel, se designan los lotes de compradores según los contratos, se homogeneiza el producto, mezclando la totalidad de la miel y volviéndola a colocar en los tambores.

A fin de clarificar la importancia de los controles HMF, los mismos se realizan para garantizar las condiciones de almacenamiento y edad del producto. Según explica una publicación de la UNNE: *Las cualidades innatas de los productos azucarados son muy sensibles al calor y pueden deteriorarse durante el almacenamiento. La miel como producto azucarado es también susceptible a estas transformaciones, siendo afectadas sus propiedades organolépticas, propiedades terapéuticas, contenido en enzimas y vitaminas, las que son necesarias conservar. El hidroximetilfurfural (HMF) es uno de los compuestos formado por la degradación de los productos azucarados, en particular por deshidratación de la fructosa. Su aparición en la miel está directamente relacionada con alteraciones de color*

y en Bolivia, Paraguay y el norte de nuestro país. Se trata de un proyecto con duración de tres años siendo el 2017 el primero del convenio.

el desarrollo de sabores y olores extraños. Esta conjunción de factores hace que el contenido de dicho aldehído sea considerado uno de los parámetros de calidad más a tener en cuenta, concretamente en la miel para una eficiente alimentación. El contenido de HMF en la miel es un indicativo de las condiciones en que la misma fue almacenada, tratamiento recibido y edad. El máximo permitido en la normativa actual es de 40 mg de H.M.F./Kg de miel, valores

Futuro

Con relación al futuro, *COOPSOL* se encuentra trabajando en determinadas estrategias para sostener su perdurabilidad. En cuanto a Penetración del Mercado interno se está trabajando arduamente en la comunicación de los beneficios de la miel. Para esto se realizan acciones de publicidad, con contenidos sobre los diferentes usos que se le puede dar al producto. De esta forma, se están centrando esfuerzos para aumentar el consumo interno en nuestro país mediante diferentes campañas, habida cuenta del bajo consumo de miel a nivel local. Sin embargo, el proyecto más ambicioso viene por el lado del Desarrollo de Mercado. Se trata de desarrollar el mercado de los consumidores finales en Europa, comercializando directamente a ellos y evitando en gran medida a las cadenas de intermediación.

Actualmente, las ventas de miel orgánica se realizan a granel, en tambores, a grandes empresas europeas, que la fraccionan y envasan en sus respectivos países. Estas empresas adquieren la miel a un precio de aproximadamente US\$4 el kilogramo. El producto final envasado (en frascos de 125 gramos) se suele vender a un precio que traducido a kilos supera holgadamente los US\$30. Evidentemente los intermediarios generan ganancias incalculables y el objetivo de *COOPSOL* es intentar dar vuelta ese paradigma, para conseguir unos ingresos más justos para los productores. Para ello se está diseñando una prueba piloto con 2500 cajitas, con dos frascos cada una, que será comercializada directamente a los consumidores finales.

La operatoria se está diseñando de la siguiente manera: *COOPSOL* se encargará del fraccionamiento y envasado de la miel orgánica y entregará el producto a una empresa de Francia que la conservará en depósito. Paralelamente, **se está desarrollando una plataforma de e-commerce con Amazon para que los consumidores finales adquieran el producto directamente a través de dicha plataforma.** Al recibir las compras de los clientes, Amazon se encargará de buscar el producto del depósito y organizará el delivery (alcanzando cualquier destino en Europa), cobrando una comisión fija de US\$ 5 por caja, que será incluida en el precio de venta al cliente.

En caso en que la prueba resulte exitosa, *COOPSOL* estudiará la posibilidad de adquirir una máquina envasadora, ya que hoy el fraccionamiento se realiza de modo manual.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Consumidores del exterior.

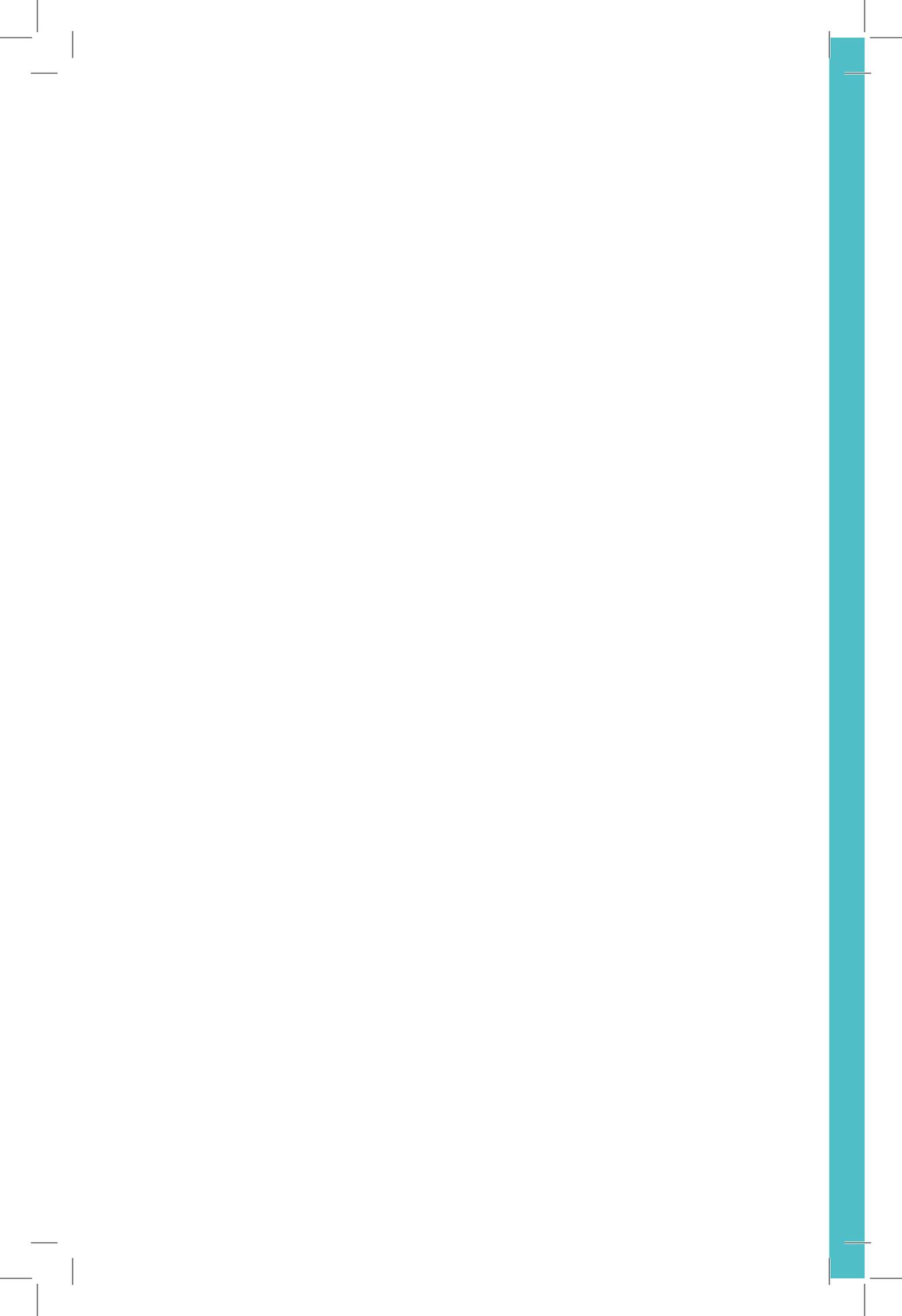
QUÉ

Si bien la mayoría de la producción consiste en miel convencional, la propuesta de valor diferencial de *COOPSOL* se da bajo la forma de la miel orgánica, producto de sus colmenas debidamente certificadas. De hecho fue el primer productor en Argentina en exportar miel orgánica, con certificación internacional.

Asimismo posee el sello de Comercio Justo y entre su oferta cuenta con una especie monofloral de Atamisqui, única en el mundo.

CUÁNTO

El ROA en 2016 alcanzó el 42%.



Fundación Pro Mujer Argentina

El caso de Fundación Pro Mujer Argentina resulta particular en este libro, porque como su nombre lo indica se trata de una fundación. Es decir, no es una empresa con fin de lucro. Sin embargo, la ausencia de ánimo de lucro no se contradice con el ánimo de perdurabilidad. Toda organización que busque perdurar en el tiempo necesita superávit con equilibrio financiero y la única manera de alcanzarlo es a partir del diseño de un Modelo de Negocios.

La Historia

La historia de la *Fundación* tiene su origen en Bolivia, hacia fines de la década de 1980. Dos maestras, una estadounidense (Lynne Patterson) y una boliviana (Carmen Velasco), se conocieron y notaron que ambas poseían un interés común: trabajar por las comunidades vulnerables, principalmente en países en desarrollo. Así fue que en 1990 fundaron *Pro Mujer*, una organización cuyo compromiso está enfocado en darle calidad de vida a los chicos, a través de sus madres, ayudando a que éstas puedan tener un empleo, capacitación y atención de salud básica. Provieniendo ambas fundadoras del ámbito educativo, en los comienzos buscaron el rumbo con iniciativas educativas, pero luego se orientaron a los microcréditos, esquema basado en el famoso *Modelo de Muhammad Yunus* (Premio Nobel de la Paz en 2006), comúnmente conocido como el *Banco de los Pobres*.

Algunos datos acerca del microcrédito

Los préstamos de microcrédito se orientan a personas que no reúnen las condiciones para acceder a líneas tradicionales de préstamos en bancos e instituciones financieras. Estas personas por lo general necesitan solamente pequeños capitales para financiar sus emprendimientos.

En su forma habitual, el sistema de microcréditos se organiza sobre la base de *bancos locales, bancas comunales o grupos de solidaridad*, que son pequeños grupos de 12 a 15 personas de una comunidad, quienes desean obtener préstamos. La razón de ser de estos grupos es generar un ambiente de colaboración, una red de contención mutua, para recibir y respaldar los préstamos. Este sistema de préstamos no apela a las garantías reales tradicionales, por lo que los grupos de contención funcionan como garantes solidarios, es decir que si alguno de los miembros del grupo no paga el préstamo, lo pagan los demás. El mecanismo funciona también como *scoring crediticio*, es decir que antes de que alguno de los miembros de una banca comunal pueda aspirar a recibir un segundo préstamo, todos los demás miembros deben haber repagado el prés



tamo inicial. Por ese motivo, **los sistemas de microcréditos suelen caracterizarse por obtener tasas de reembolso muy elevadas, con porcentajes de morosidad que no superan cifras de un dígito.**

ESTE SISTEMA DE PRÉSTAMOS NO APELA A LAS GARANTÍAS REALES TRADICIONALES, POR LO QUE LOS GRUPOS DE CONTENCIÓN FUNCIONAN COMO GARANTES SOLIDARIOS.

Muhammad Yunus fundó el Banco Grameen, entidad que lleva adelante más de dos millones de micropréstamos a nivel global. Se cuenta que cierta vez concedió una entrevista en la cual le preguntaron acerca del éxito del Banco y de los programas de este estilo. La respuesta fue categórica: *observamos cómo lo hacían los otros bancos e hicimos todo lo contrario*. Cabe profundizar acerca de algunas de las variables de este sistema, que luego servirán para analizar integralmente el funcionamiento de *Pro Mujer*.

La idea de las bancas comunales descansa en el supuesto de que los miembros del grupo son quienes aceptan o rechazan la inclusión de otros miembros, en función de la confianza que les despierten. Por eso, generalmente una persona del grupo lleva a dos conocidos, quienes luego, a su vez, llevan a otros dos o tres conocidos, hasta que se termina de constituir el grupo. De esta manera, el Banco de Microcréditos se ahorra muchos de los costos transaccionales para identificar y calificar el riesgo crediticio de los solicitantes de los préstamos y posteriormente para garantizar la cobranza. *La constitución de grupos resulta esencial, ya que individualmente, los pobres se sienten expuestos a todo tipo de peligros. La pertenencia a un grupo les da una suerte de seguridad. El individuo solo propende a ser imprevisible e inseguro. En un grupo se beneficia del apoyo y la emulación de todos, su conducta se torna más regular y es más fiable en materia de préstamos*, según Yunus, en su libro *Hacia un mundo sin pobreza*, 1997, Ed. Andrés Bello. La finalidad última de este sistema de grupos radica en dotar a los miembros de un sentido de pertenencia con su organización de micropréstamos e inculcar así una cultura basada en la disciplina y en buenos hábitos de comportamiento financiero.

La otra idea fundamental consiste en que las tasas de interés no deben ser subsidiadas, es decir que las personas que acceden a los préstamos deben pagar tasas de mercado, generalmente altas. Según Yunus, los subsidios son contrarios al objetivo de lograr sustentabilidad financiera. Por ende, los programas de microcréditos deben ser capaces de generar utilidades para poder permanecer en el mercado durante el mayor plazo posible. Para esto, deben cobrar tasas de interés relativamente altas, que cubran todos los costos que involucra la operatoria.

¿Pero por qué este programa de microcréditos está direccionado hacia las mujeres? ¿Por qué invertir en las mujeres? La propia página web de la Fundación lo explica concretamente. “América Latina tiene una de las tasas más altas de desigualdad de género y disparidad de ingresos del mundo. Invertir en las mujeres tiene un rendimiento que trasciende generaciones. Las mujeres reinvierten un 90% de sus ingresos en sus familias y comunidades. Cuando las mujeres prosperan, toda la sociedad se beneficia y las generaciones futuras tienen mejores y mayores posibilidades”, del sitio argentina.promujer.org.

LAS MUJERES REINVIERTEN UN 90% DE SUS INGRESOS EN SUS FAMILIAS Y COMUNIDADES. CUANDO LAS MUJERES PROSPERAN, TODA LA SOCIEDAD SE BENEFICIA Y LAS GENERACIONES FUTURAS TIENEN MEJORES Y MAYORES POSIBILIDADES.

Algunos datos

Pro Mujer comenzó sus operaciones en Argentina en noviembre de 2005, en la ciudad de Salta, cerca de la frontera con Bolivia. Este dato no resulta menor, puesto que es la región del país que presenta mayores similitudes con respecto a la idiosincrasia del pueblo boliviano. Actualmente, *Pro Mujer* Argentina

50

EMPLEADOS RENTADOS

cuenta con más de 50 empleados rentados, que llevan adelante todas las operaciones en las ciudades de Salta, Tucumán y Jujuy. Uno de ellos se llama Alejandro Pastrana Díaz, asesor de emprendedoras, quien ingresó a la *Fundación* los tiempos de su génesis. Alejandro cuenta que, cuando comenzó a trabajar en las oficinas de Salta, tuvo una experiencia que le dejó en claro que este sería un ámbito laboral de características especiales. “Para mí, la ciudad era diez, veinte cuadras alrededor del centro. El primer día que entré a trabajar hicimos una verificación de domicilio. Esto es ir casa por casa haciéndole preguntas a la gente respecto del negocio, sobre la solvencia, sobre el emprendimiento, es decir verificar la casa y verificar el emprendimiento. Y ese primer día me tocó ir a un barrio, en una zona a la cual en mi vida había ido, y resultó muy revelador, de pronto algo así como que te sacude, porque en mi barrio siempre tuve la calle asfaltada, y de pronto pasás a un barrio donde no tenés absolutamente nada, todo camino de tierra, un polvillo así que se levanta y se te pega. Casas más bien chiquitas..., y charlás con la gente y decís, guau, mirá qué copado”, comenta Alejandro.

Algunas cifras ilustran las dimensiones de la operatoria de *Pro Mujer* en Argentina, al mes de septiembre de 2017.

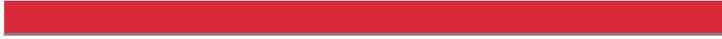
- ▲ La cartera actual de préstamos colocados es de \$94.000.000 (\$90.000.000 corresponden a préstamos comunales y \$4.000.000 a créditos individuales).
- ▲ La cantidad de clientas es de 11.700, agrupadas en 726 bancas comunales. Por ende, como los préstamos se otorgan a nombre de las bancas comunales, hay 726 préstamos vigentes.
- ▲ Los créditos individuales vigentes son 300.
- ▲ Los préstamos se colocan a una tasa del 7,5% mensual, equivalente al 90% anual.
- ▲ El plazo medio de los créditos es entre 6 y 8 meses.
- ▲ La tasa de morosidad oscila en torno al 3% de los préstamos, con la aclaración de que una significativa porción de los mismos se encuentra en los estadios de 2 a 5 días de mora, es decir mora temprana.

Cartera actual de préstamos

Créditos individuales



Préstamos comunales



\$4.000.000

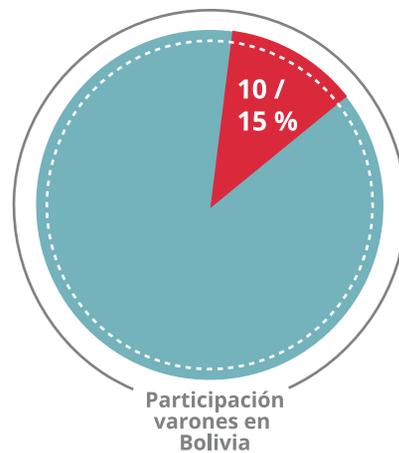
\$94.000.000

En lo que respecta al entorno competitivo, *Fundación Pro Mujer* es la organización líder en cantidad de bancas comunales, aunque hay otras organizaciones que brindan servicios similares de microfinanzas, algunas de ellas con criterios más flexibles o menor cantidad de requisitos.

El Modelo de Negocios

A la hora de analizar el Modelo de Negocios de *Fundación Pro Mujer* Argentina, se identifica claramente el segmento de sus clientas, en este caso particular. En efecto, la *Fundación* se dirige a mujeres vulnerables (o bien a personas que se perciban como mujeres), sin acceso al crédito tradicional y, por ende, con limitaciones para disponer de alternativas laborales.

En Bolivia, según manifiesta Alejandro, hay un porcentaje de varones del orden al 10 ó 15%. Es decir, en una banca comunal de 15 personas, podría haber 1.



ó 2 varones en promedio. En Argentina, los casos se limitan a situaciones en las cuales quizás, ante fallecimiento o abandono del préstamo por parte de la mujer, algún varón de la familia (ya sea esposo o hijos) se hace cargo de continuar con las responsabilidades.

Pero no se trata de ninguna forma de discriminación por parte de la *Fundación*. "Suelen ser las mismas mujeres las que prefieren no tener hombres en sus grupos, porque las reuniones se dan cuando van a pagar y, por ahí, ese es como su espacio de compartir y un hombre altera el ecosistema de relaciones que se da, por ahí se sienten inhibidas o que no pueden hablar", explica Alejandro.

¿Qué le ofrecen puntualmente a dichas mujeres? Al mencionado segmento de mujeres, **Pro Mujer ofrece líneas de microcréditos accesibles, a través de bancas comunales, que les permiten la posibilidad de independizarse y/o progresar, generando fuentes de ingreso genuinas.**

Mediante el empoderamiento que suele dar el dinero, las mujeres pueden darse cuenta de que son capaces de generar ingresos. Y al generar ingresos, sienten que pueden empezar a participar de las opiniones y decisiones en el ámbito doméstico. Tal como lo resume la web de la *Fundación: Pro Mujer* ofrece a mujeres de bajos recursos los medios necesarios para transformar sus vidas y las de sus seres queridos a través de servicios financieros, capacitación empresarial y de empoderamiento y servicios de salud. La monetización de este Modelo de Negocios se genera de un modo simple y directo, mediante el repago en cuotas de los capitales prestados a una tasa del 7,5% mensual o su equivalente al 90% anual.

LA MONETIZACIÓN DE ESTE MODELO DE NEGOCIOS SE GENERA MEDIANTE EL REPAGO EN CUOTAS DE LOS CAPITALES PRESTADOS A UNA TASA DEL 7,5% MENSUAL O SU EQUIVALENTE AL 90% ANUAL.

Las Palancas

La sustentabilidad del modelo de negocios de *Fundación Pro Mujer Argentina* se apoya en determinados factores que se procederán a analizar a continuación.

Los Activos



El sistema entero, de forma integral, se basa principalmente en la confianza entre las partes. La *Fundación* confía en las clientas que forman parte de las Asociaciones Comunales, en su sentido de la responsabilidad individual y solidaria. En tanto que las clientas se van formando una importante reputación de la *Fundación*, como una organización que las ayudó en un momento duro. Empezan a percibirla como una aliada y se establecen vínculos de fidelidad, que generan una altísima tasa de permanencia (pese a haber otras entidades de microcréditos con menores requisitos, las clientas suelen permanecer dentro del sistema). “No sólo les prestamos plata, les damos herramientas, las ayudamos a que se ayuden”, cuenta Alejandro. Esto genera vínculos que aseguran el futuro de este ambiente y de la operatoria de la *Fundación*.

Los Procesos



La Palanca de Activos mencionada en el punto precedente se construye gracias a un cuerpo de variados procesos, que funcionan de manera aceitada y predecible. La operatoria general de la *Fundación*, de cara a su relación con las clientas, es un proceso fino, de tecnología de crédito de banca comercial. Se trata de un proceso especialmente preparado y diseñado para fortalecer el vínculo con las clientas y las Asociaciones Comunales, alineado al 100% para conseguir los propósitos planteados por la *Fundación* de conseguir y desarrollar sentido de pertenencia. El mismo está compuesto por reuniones periódicas, con pagos quincenales o mensuales, en el cual se reciben pagos todos los días, con un sistema de puntos para premiar la buena conducta y disciplina y

para desalentar los malos hábitos. A través de este proceso se va estructurando el comportamiento, se le va dando cierta *ritualidad*.

Para que este proceso funcione acorde a las necesidades, el concepto de accesibilidad resulta clave. Es decir, se trata de facilitar por todos los medios la posibilidad de que las mujeres, con nulas posibilidades de acceso al crédito en el sistema tradicional, puedan acceder a los microcréditos de la *Fundación*. Así, los requisitos se mantienen en el mínimo nivel posible, basta con presentar DNI, una boleta de servicio (luz, gas) que acredite el domicilio y una persona que oficie como aval o garante.

BASTA CON PRESENTAR DNI, UNA BOLETA DE SERVICIO (LUZ, GAS) QUE ACREDITE EL DOMICILIO Y UNA PERSONA QUE OFICIE COMO AVAL O GARANTE.

Cuando las clientas presentan estos requisitos, quedan habilitadas a recibir un crédito inicial, a la fecha establecido en \$4.000. La buena conducta y la disciplina en los pagos permiten que, manteniendo los mismos requisitos, las clientas puedan ir accediendo a créditos de mayores montos. Entonces, las mujeres van notando cómo la disciplina les va abriendo nuevas puertas y posibilidades de desarrollo.

Se realizan también numerosas charlas y reuniones informativas, para que las mujeres entiendan en qué consiste la idea de este mecanismo. En ellas, se les comenta acerca del reglamento, las condiciones y el funcionamiento general del sistema. Las interesadas deben buscar otras mujeres para dar origen a una nueva Asociación Comunal, ya que el criterio de agrupamiento queda en cabeza de las propias mujeres. Las garantías, al ser solidarias, requieren que sean las propias mujeres quienes se elijan mutuamente para conformar la Asociación, ya que eso genera el marco de confianza necesario para desarrollar la operatoria.

Cuando el préstamo está otorgado, se realiza el proceso de desembolso a través de la Asociación Comunal. **Debe tenerse en mente que los préstamos**

propriadamente dichos se los otorga Pro Mujer a la Asociación Comunal y no directamente a las clientas. Por el mismo motivo es que la Asociación Comunal es quien va recolectando el dinero de las clientas, para devolver las cuotas del préstamo a *Pro Mujer*. “Las cuatro representantes de la asociación comunal (presidenta, tesorera, secretaria y promotora de bienestar) cobran un cheque en el banco o cobran el dinero del cajero de *Pro Mujer*. Luego vuelven a la reunión convocada, establecen el reglamento, leen el contrato y distribuyen el dinero entre todas las integrantes de la comuna”, aclara Alejandro.

- ▲ El reglamento mencionado contempla condiciones que las clientas deben acostumbrarse a cumplir. Por ejemplo:
- ▲ La limitación a que haya familiares dentro de una Asociación Comunal.
- ▲ Régimen de pagos
- ▲ Edad mínima y máxima para poder recibir créditos (18 y 70 años)
- ▲ La prohibición de hacer extensivo el dinero recibido a terceros.
- ▲ La notificación de que la morosidad quedará registrada en la Central de Riesgos de Instituciones y Bancos del país, lo que las inhabilitará como sujetos de crédito.
- ▲ La obligatoriedad de que los pagos de las clientas sean presenciales, excepto casos específicos de fuerza mayor.
- ▲ El régimen de “Criterios de Sistema de Puntos” (si la clienta supera los 15 puntos en contra, no podrá renovar su crédito en el siguiente ciclo).

A continuación, para permitir una mayor claridad en la comprensión de la importancia que cobra la disciplina y la formación de hábitos en este sistema, se exhibe el citado régimen.

Tarde (llegada tarde a la reunión)	T	1 punto en contra por cada atraso
Permiso (inasistencia justificada por escrito) Hasta 3 permisos permitidos 12 pagos o más Hasta 2 permisos permitidos menos de 12 pagos	P	0 puntos en contra

Anatomía de las Pymes Argentinas

Falta (inasistencia sin aviso o sin justificativo)	F	3 puntos en contra por cada falta
Mora (incumplimiento de pago)	M	6 puntos en contra por cada uno

Como acotación, este proceso tiene una variante. Aquellas clientas que tienen un excelente historial de crédito, tanto en *Pro Mujer* como ante el BCRA, y negocios ya consolidados, pueden hacerse merecedoras de un crédito individual, que lógicamente involucra montos superiores. En dichos casos, tales clientas se hacen cargo de cobrar personalmente el dinero y luego de devolverlo, tal como resulta en un préstamo tradicional bancario.

Los Socios



A nivel de socios, puede considerarse la vinculación con *Pro Mujer* Internacional, ya que en los inicios fue esta entidad quien prestó el capital a *Pro Mujer* Argentina para el comienzo de la operatoria. Actualmente, si bien *Pro Mujer* Argentina es una organización autosustentable, sigue estando bajo la órbita de los lineamientos globales de *Pro Mujer* Internacional.

Futuro

De cara al futuro, *Fundación Pro Mujer* Argentina se plantea algunos escenarios deseables. Por un lado, una estrategia de Penetración de Mercado, ya que **planean para fines de 2017 alcanzar las 12.000 clientas y seguir en esa línea ascendente en los próximos años.**

Por otro lado, en cuanto a estrategias de Desarrollo de Producto, los planes de *Pro Mujer* son significativamente ambiciosos.

- ▲ **Desarrollar una plataforma de educación virtual** para microemprendedoras, con temáticas diversas que puedan ampliar las capacidades de las clientas.
- ▲ **Generar una nueva línea de créditos individuales**, a clientas actuales, con montos superiores, otorgados a partir de la incubación del emprendimiento. El mix incluye dinero y un sustento más sólido para que puedan convertirse en mujeres empresarias, con mirada de empresarias. Ayudar a empoderarlas, para acompañar el cambio de estar vendiendo informalmente en ferias para pasar a comercializar en el centro de la ciudad, desarrollando estrategias comerciales, packaging, obtención de habilitaciones, etc.

En materia de Desarrollo de Mercados, una de las ideas pasa por incursionar en la región NEA (Chaco y Formosa), donde también hay muchas mujeres en situación de vulnerabilidad.

Finalmente, una estrategia en materia de Diversificación podría darse en el desarrollo de mecanismos de acceso a servicios de salud (lugares de atención) lo cual generaría alto impacto social. De acuerdo con el ciclo en que está la clienta y a lo que paga, podría acceder a servicios orientados a la salud. Actualmente, hay uno en Salta, donde concurren médicos que trabajan con *Pro Mujer*. Se espera poder ampliar la red en Salta e iniciarla en las restantes ciudades donde *Pro Mujer* tiene cobertura de servicios.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Mujeres vulnerables, sin acceso al crédito tradicional y, por ende, con limitaciones para disponer de alternativas laborales.

QUÉ

Pro Mujer ofrece líneas de microcréditos accesibles, a través de bancas comunales, que les permiten la posibilidad de independizarse y/o progresar, generando fuentes de ingreso genuinas.

CUÁNTO

La *Fundación* monetiza su Modelo de Negocio a partir del repago en cuotas del capital prestado, a una tasa de interés del 7,5% mensual.

Juan Sigstad

Juan Sigstad SRL es el nombre de una pujante empresa tucumana, que no solamente ha heredado el nombre de su fundador sino también su impronta, empuje, flexibilidad y capacidad de ir anticipando y superando obstáculos.

La Historia

El devenir histórico de la empresa *Juan Sigstad SRL* ha sido intenso, diversificando actividades, buscando complementariedad de productos, pero expuesto permanentemente a los ciclos económicos, crisis internacionales y vaivenes de los mercados, tanto locales como internacionales.

El hombre que dio su nombre a este negocio, Juan Sigstad, inició entre 1982 y 1983 de forma unipersonal, una explotación avícola. El negocio iba desarrollándose a paso constante hasta que, en 1988, sobrevino el primer cimbronazo, de la mano de una crisis de índole político, que involucraba al sector. Así, obligado por el contexto, Juan decide emprender una reconversión hacia la actividad tabacalera, diversificada con la explotación y acopio de cereales como la soja, el maíz y el trigo y la producción de citrus.

En 1994, cuando nace formalmente la Sociedad de Responsabilidad Limitada, el crecimiento de las actividades, sumado a diversas cuestiones impositivas motivaron que Juan decidiera separar las actividades: por un lado, el acopio y la producción de frutas y cereales, sumada la exportación de legumbres, todo esto bajo el nombre de *Juan Sigstad SRL*; y por otro lado, la actividad tabacalera, en cabeza de la nueva firma *Tabatuc SRL*.



Dos años después, para 1996, se encara la nueva actividad de exportar frutas a Rusia, que empezó siendo muy promisoría, ya que sólo tres empresas estaban en dicho rubro. El giro del negocio iba en aumento hasta que en 1998 una nueva crisis comercial sacudió los cimientos del mismo, esta vez el denominado Efecto

Vodka, que sacudió al enorme país de Asia-Europa. “Esta crisis nos agarró feo, teníamos mucho dinero sin cobrar”, relata Juan. Un año después, Brasil devaluó su moneda, donde colocamos parte de la producción de los cereales, con todas las implicancias que suele tener en Argentina una crisis económica en el vecino país del norte. “Al fin y al cabo, en estos contextos fluctuantes y volátiles, el tabaco fue nuestro sostén, hasta el año 2003, pese a todas las nuevas regulaciones anti tabaco, con las tendencias de los ambientes libres de humo,

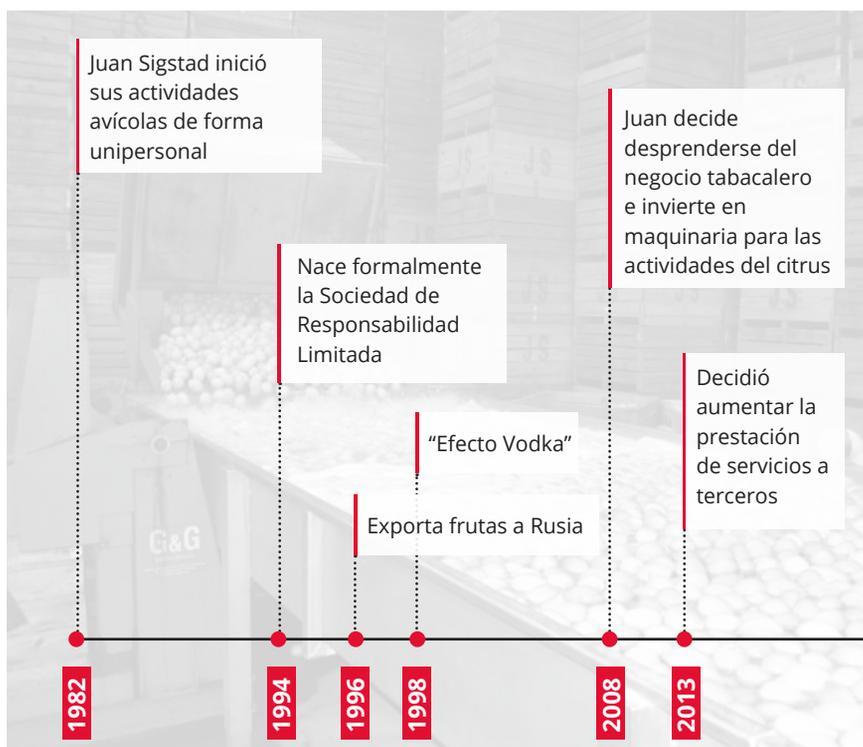
las prohibiciones de fumar...pese a todo esto el tabaco fue para nosotros el soporte de la empresa, porque nuestro producto tenía menores residuos químicos y por eso tenía buena aceptación, dentro de la cuota de exportaciones tabacaleras a Estados Unidos”, recuerda.

En 2003, **cuando se da el resurgimiento del negocio de los cítricos, la empresa decide poner el foco en los volúmenes de producción.** El negocio sigue su marcha ascendente hasta que, una vez más, el contexto económico global le juega una mala pasada. En 2008 termina de estallar una nueva contingencia financiera mundial, comúnmente denominada como la crisis de los subprime, lo que motiva que Juan tome una decisión fuerte: desprenderse del todo de su negocio tabacalero y enfocarse de lleno en el de los citrus.

Así, Juan realizó todo el stock disponible de tabaco y con ese dinero, que formaba parte de su capital de trabajo, dio curso a la adquisición de maquinaria para acondicionar la fruta y poder realizar esta actividad por sí mismo, ya que hasta ese entonces lo encargaban a *fasón*.

NOTA: EN LOS AMBIENTES DE MANUFACTURA, SE DENOMINA PRODUCCIÓN A FASÓN A LA PRODUCCIÓN POR PEDIDO DE UN TERCERO, QUE ES DUEÑO DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA LA ELABORACIÓN.

A partir de 2008, la empresa ha venido enfocándose en el negocio de la fruta preponderantemente. Desde 2013, se decidió aumentar la prestación de servicios a terceros, lo cual supone una significativa porción de los ingresos de la empresa. “Ahora hacemos fasón para otros productores, a la inversa de lo que era en los inicios. Tuvimos que tomar esta decisión de incluir servicios porque los costos de procesamiento en Argentina no han parado de crecer. Por ejemplo, el costo de procesar un cajón típico de 18 kilos de fruta era de USD 1,20 en 2008, para 2012 ya estaba en USD 2,50 por cajón y en la actualidad oscila en torno de los USD 4,00”, explica Juan.



Algunos datos

Juan Sigstad SRL da trabajo a 11 empleados permanentes y a más de 130 en la temporada alta, que va de los meses de marzo a agosto.

11  **PERMANENTES** | **130**  **TEMPORADA ALTA**

El esquema decisional de esta empresa familiar ha sido centralizado en las personas de Juan y su esposa, hasta que en el 2015 ella decidió volver a priorizar su propia profesión como abogada, excluyéndose de la gestión cotidiana de la empresa. Complementariamente, las tres hijas de Juan se han ido acoplando a la dirección de la empresa. Una de ellas desde el rol administrativo

y comercial, otra en la faceta productiva, en tanto que la tercera destina sus esfuerzos a desarrollar la gestión comunicacional de la empresa, buscando destacar y posicionar las ventajas ecológicas de la marca. En la actualidad la empresa produce unas 2.500 toneladas de fruta, pero Juan es optimista a que en un breve lapso la capacidad productiva volverá a sus niveles normales de entre 4 y 5 mil toneladas. “Las heladas que hubo en el año 2013 en Tucumán nos pegaron de lleno y la producción recién ahora se está terminando de recuperar”, explica Juan.



FRUTA
2.500 T

Además, señala han realizado nuevas plantaciones para poder elevar la capacidad productiva en hasta un 10%. “Esto se verá recién en dos o tres años, pero acabamos de utilizar plantines de los que hace Citromax en sus invernaderos, para poder ampliar nuestra capacidad de producción”, comenta.

Sobre el mercado del limón, principal producto de *Juan Sigstad SRL*, tiene un comportamiento de producto con demanda inelástica, por lo cual en los años en que hay un poco de sobreoferta el precio cae drásticamente y se termina tirándolo, ya que las industrias y el mercado no lo pagan. Tucumán, como principal plaza productora, tiene la capacidad para inundar el mercado mundial con limones y es el que maneja el precio de este producto. Es una actividad en donde el atractivo no está dado por los bajos costos (que no los tiene, mucho costo en flete, mano de obra, etc.) sino por los precios internacionales, fijados por Argentina.

Por otra parte, para comprender cabalmente parte de la actividad de la empresa, se brindan algunos datos del mercado de los orgánicos y de las buenas prácticas de agricultura. La agricultura orgánica (también llamada biológica o ecológica) es un sistema de producción libre de pesticidas, conservantes o fertilizantes de síntesis química, destinado a favorecer la sustentabilidad de los sistemas y el cuidado de los recursos naturales.

En tal contexto, existe una entidad denominada Organización Internacional Agropecuaria (OIA), que cuenta con programas de certificación de producciones orgánicas. Típicamente, cuando un productor o comercializador pretende certificar sus productos, presenta un proyecto ante la OIA, el cual es minuciosamente analizado, según las normas bajo las cuales se realizará el mismo.

Además de proveer la documentación necesaria, se concreta una inspección y se prepara un informe del cual pueden (o no) surgir no conformidades. En caso de obtenerse un informe libre de no conformidades, el cliente pasará a estar certificado.

Con respecto a las denominadas Buenas Prácticas de Agricultura (GAP, por sus iniciales en inglés), existe una certificación a través de la cual los productores pueden demostrar su adherencia a dichas normas. Esta certificación se conoce como GLOBALGAP y goza de un amplio reconocimiento en el ambiente.

- ▲ El cumplimiento de estas normas garantiza que las empresas respetan determinados estándares en materia de una agricultura segura y sostenible y les abre las puertas a poder ingresar en los mercados globales. Más puntualmente y de acuerdo con el sitio de GLOBALGAP, la certificación otorga algunas importantes ventajas:
- ▲ Agrega valor a los productos, al cumplir con una norma reconocida mundialmente.
- ▲ Permite obtener acceso, a nivel local y mundial, a nuevos clientes, mercados y proveedores.
- ▲ Reduce la exposición a los riesgos de reputación por inocuidad de los alimentos.

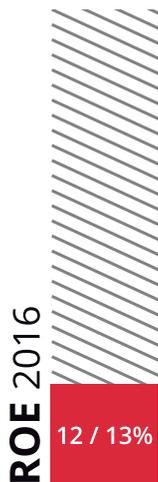
El Modelo de Negocios

En materia del Modelo de Negocios de *Juan Sigstad SRL*, los segmentos de clientes a los cuales dirige su oferta son esencialmente dos:

- ▲ Por la parte de fruta en fresco, comercializa una parte a Canadá y otra a San Miguel (que es una muy importante empresa citrícola)
- ▲ Por la parte de industria (venta para jugos), coloca su fruta con la empresa Citromax.

A estos segmentos de clientes, *Juan Sigstad SRL* ofrece su gama de productos ecológicos, básicamente cítricos (limones, naranjas, mandarinas), certificados ante OIA desde el año 2010. En Tucumán, según informa Juan, son solamente tres los productores orgánicos certificados. A su vez produce también caña de azúcar.

La totalidad de su producción, absolutamente el 100% de la misma, se encuentra certificada por GLOBALGAP. Asimismo, cuenta con un empaque de frutas frescas donde se presta servicio de acondicionamiento a terceros. **Este proceso de empaque cuenta con la certificación de inocuidad alimentaria HAC-CP (Hazard Analysis Critical Control Points), que es un sistema preventivo y racional que permite identificar, evaluar y controlar el riesgo de que se presenten peligros que atenten contra la seguridad de los alimentos.** La empresa cuenta también con tecnología que favorece el rejuvenecimiento de los suelos.



En lo relativo a rentabilidad del Modelo de Negocios, durante 2016 la empresa generó un ROE de entre el 12% y el 13%. “La proyección para este año va a bajar a algo así como el 9% ó 10%, por los aumentos de los costos laborales en dólares, que subieron fuerte”, adelanta Juan.

Respecto de la financiación del negocio, la única deuda que suele utilizar es la de algunos de los proveedores. En alguna ocasión se ha contratado alguna línea productiva de crédito, con tasa anual de un 16% en pesos, para invertir en sistemas de riego presurizado en quintas, pero aparte de ello, la empresa sólo se financia con capitales propios.





Las Palancas

En lo que respecta a las Palancas sobre las cuales se apoya y potencia el Modelo de Negocios, con miras a su perdurabilidad, se pueden identificar varias.

Los Activos



Uno de los Activos más significativos es la trayectoria, la reputación. *Juan Sigstad SRL* es una marca renombrada en el rubro, una de las escasas empresas que posee certificación sobre su producción de cítricos orgánicos. Asimismo, hasta hace algunos años fue proveedora de Hagé Internacional, grupo que posee entre un 15% y 20% del abastecimiento de los supermercados europeos, entre ellos ALDI en Alemania. Haber podido abastecer a semejante entidad ha posicionado a la empresa en las grandes ligas del mercado.

Por otro lado, el *know how*, la delantera en materia técnica que lleva la empresa resulta crucial. Llegar a desarrollar producción orgánica certificada de cítricos es un proceso que insuere largos años y significativos costos. “Este proceso de transición, que empezó hace más de cinco años, recién este año ha comenzado a rendir sus frutos. Hoy en día Juan Sigstad tiene una buena calidad de fruta que pudo ser comercializada al exterior como fruta fresca orgánica y con sello de calidad de ALL LEMON. Este es nuestro diferencial y hasta el momento no hay muchos productores que se quieran arriesgar y pasar por la transición recién comentada”, desarrolla el empresario.

La citada decisión de pasar de una producción convencional a una orgánica implica, además, romper algunos paradigmas propios del rubro. Y ya se sabe que habitar nuevos paradigmas suele ser un proceso largo y que desalienta a muchos pretendientes. Estos paradigmas vienen de la mano de aprender a convivir con malezas y plagas, por supuesto dentro de ciertos parámetros. “Nosotros ya tenemos calidad óptica con equilibrio bacteriano, trabajamos con los mismos microorganismos de la naturaleza virgen”, asegura Juan.

Las Personas

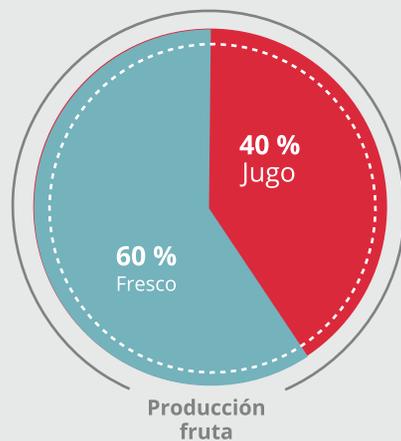


La empresa cuenta, en la persona de Juan, con una palanca fuerte. Además de los más de 30 años de experiencia en el rubro, que lo colocan como un referente del mercado, Juan dispone de una altísima capacidad de sobreponerse a las crisis. Tal como ya ha sido narrado, él tiene sobre sus hombros un importante puñado de vaivenes de la política y la economía nacional y global, que han impactado de lleno sobre el negocio y, sin embargo, ha sabido reconstruirse y adaptarse a los nuevos escenarios, reposicionando cada vez la imagen y la oferta de la empresa.

Los Socios



El nivel y la reputación de los proveedores de *Juan Sigstad SRL*, constituyen una importante ventaja para el negocio. Por un lado se encuentra Citromax, que tiene alrededor del 20% del market share mundial en jugos orgánicos. La vinculación permite a ambas empresas abastecer mejor el mercado. Puntualmente, entre el 35% y 40% de la fruta producida por Juan Sigstad, debido a determinados defectos, se destina a jugo en lugar de comercializarse en fresco. Citromax es el comprador principal de la misma. “Particularmente, esta empresa quiere seguir trabajando con nosotros para crecer en la producción de limón orgánico, por lo cual se está charlando para concretar un contrato a largo plazo y de exclusividad. Poder trabajar con empresas importantes y prestigiosas nos da orgullo y ganas de seguir apostando por mejorar nuestro producto”, informa Juan.



Por otro lado, en lo que respecta a la caña de azúcar, su producción es vendida al Ingenio La Providencia, que pertenece al Grupo ARCOR, quien valora especialmente el certificado GLOBALGAP que posee la empresa.

Sin embargo, tal vez la alianza que mayores réditos le esté dando a la empresa, es la que mantiene con ALL LEMON. Esta es una asociación de marketing, un pool de dieciséis de las principales empresas productoras de limón, entre las cuales se encuentra *Juan Sigstad SRL*, por supuesto. Tal cual se indica en el sitio web del grupo, este es el sello de calidad argentino que certifica la calidad de los limones de exportación. Actualmente, audita a las dieciséis principales empresas emparadoras, productoras y exportadoras de limones del país y en la medida en que las cargas despachadas al exterior cumplan con ciertos estándares de calidad, estas gozan del paraguas de reputación de esta asociación. Cada una de las empresas que lo conforman se prorratan los costos de marketing para solventar sus costos de funcionamiento, así como también para participar en ferias de difusión del limón. Los procesos de control de calidad que realiza ALL LEMON cuentan, además, con el aval de la reconocida certificación internacional de la norma ISO 9001-2008. Este es un plus que otorga mayor confianza y seguridad a los clientes, y que motiva al continuo y cuidado perfeccionamiento del sello. **Es interesante destacar que si bien ALL LEMON representa una Palanca de Socios, la certificación y la reputación que la misma otorga, constituyen una Palanca de Activo Intangible.**

Complementariamente, es oportuno destacar que las empresas auditadas por ALL LEMON asumen también el compromiso de trabajar conjuntamente para continuar consolidándose como compañías socialmente responsables, comprometidas con el cuidado del medio ambiente, el progreso social de sus empleados y de las comunidades cercanas a nuestras instalaciones.

Futuro

Asomándose al futuro, *Juan Sigstad SRL* está planificando determinadas estrategias. En primer lugar, uno de los principales esfuerzos de la empresa está dado por su *aggiornamiento* en materia de denominación comercial. “Estamos estudiando un nuevo nombre que sea más marketinero, que nos impulse comercialmente. A la vez estamos redefiniendo toda la estrategia digital, a través de una moderna página web”, confiesa Juan.

Otro de los aspectos en los cuales la empresa está trabajando con esmero es en el de una futura certificación en lo que respecta a mediciones de la huella de carbono en los productos. “La huella de carbono es un certificado en

“ESTAMOS TRABAJANDO EN LA CERTIFICACIÓN DE LA MEDICIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO”.

el que miden las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) que se realizan en la cadena de producción de bienes, desde la obtención de materias primas hasta el tratamiento de desperdicios, pasando por la manufacturación y el transporte. Por lo tanto la huella de CO₂ es la medida del impacto que provocan las actividades del ser humano en el medio ambiente y se determina según la cantidad de gases de efecto invernadero producidos, medidos en unidades de dióxido de carbono. Con la huella de CO₂, se pretende que las empresas puedan reducir los niveles de contaminación mediante un cálculo estandarizado de las emisiones que tienen lugar durante los procesos productivos. El certificado de la huella de carbono no es obligatorio, pero muchas empresas están interesadas en que sus productos lleven la etiqueta que certifica los valores de CO₂ de sus productos ya que así los consumidores podrán optar por los productos más sanos y menos contaminantes”, expone un sitio especializado en la materia.

Esta certificación, así como las existentes en materia de GLOBALGAP y de producción orgánica, apuntan a asentar su estrategia de Penetración de Mercado, puesto que la propia OMS (Organización Mundial de la Salud) está encarando

campañas específicas en la prevención de enfermedades por exposición a químicos y conservantes, de modo que la empresa se encuentra en inmejorables condiciones para seguir consolidando su liderazgo en la materia. Por otra parte, en lo que respecta a una estrategia de Diversificación, la empresa tiene en estudio algunos proyectos para la producción de proteínas. En tal sentido, una de las posibles líneas apunta a retomar lo que fue una de las actividades del génesis de la empresa, el rubro avícola con la producción de pollos. La provincia de Tucumán importa actualmente el 90% de su consumo de pollos, por lo que el mercado se presenta favorable para la producción local. De manera complementaria, también se encuentra bajo análisis un proyecto para la producción de cerdos orgánicos, con ayuda de tecnología de avanzada.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Juan Sigstad SRL coloca su producción en grandes empresas. La fruta en fresco a una empresa de Canadá y a San Miguel, en tanto que la fruta para jugo la coloca con Citromax.

QUÉ

Ofrece cítricos (limones, naranjas, mandarinas) orgánicos, con certificado ante OIA. También ofrece caña de azúcar. Toda su producción está certificada por GLOBALGAP. Presta también el servicio de empaque y acondicionamiento de fruta fresca, certificado por normas de inocuidad alimentaria HACCP.

CUÁNTO

La empresa en 2016 ha generado un ROE del orden del 12-13%.

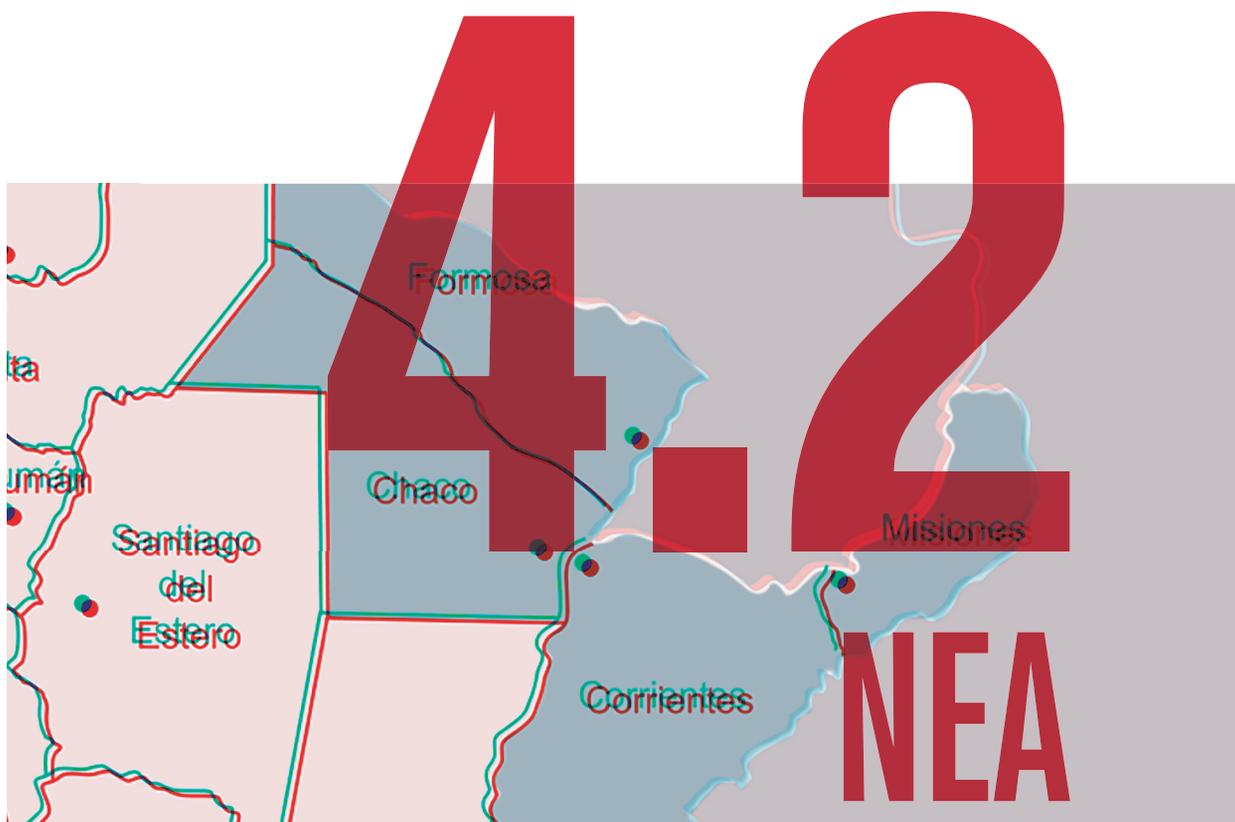
4.1.3 Conclusión

En este capítulo se mencionaba que no existe mejor metodología para desarrollar diferenciales, que pensarlos en función de las características específicas del público al que la empresa se dirige. Es por eso que conocer el Para Quién no implica hacer un listado de aspectos demográficos y clasificaciones arbitrarias. Al contrario, supone entender en profundidad el proceso de compra. O mejor dicho, qué pasa por la mente del cliente cuando atraviesa la experiencia de compra (o de no compra).

El caso de la empresa *Bercovich*, una monumental organización de distribución y venta de materiales para la construcción del norte de nuestro país, ilustra claramente este tema. Sus consumidores finales reúne un conjunto de características bien definidas:

- ▲ Las personas no construyen casas a diario, no cambian la grifería con asiduidad, no reemplazan los pisos o agrandan un ambiente cotidianamente. En promedio, el común de las personas se embarca en obras de construcción una o dos veces en sus vidas. Por ende, construir es una ocasión especial y poco frecuente.
- ▲ Se requiere de asesoramiento técnico especializado. Precisamente, por no hacer habitualidad con las obras de construcción, la gente no maneja estos aspectos y requiere de asesoramiento y explicación acerca de lo necesarios de su compra.
- ▲ La instancia en la cual los clientes se acercan a la empresa está asociada con momentos felices y emociones positivas. Es decir, construir o remodelar una casa u oficina está catalogada como bueno, positivo, como una ocasión de expansión, desarrollo y crecimiento.
- ▲ Esta compra representa una proporción sumamente significativa en el presupuesto del cliente, en general resultan necesarios varios sueldos para encarar el proyecto.





4.2.1 Introducción

4.2.2 Casos

Centroficina Servicios
Frigo Porc
La Bella

4.2.3 Conclusión

4.2.1 Introducción

La región Patagonia está conformada por las provincias de:

- ▲ Chaco
- ▲ Corrientes
- ▲ Formosa
- ▲ Misiones

A diferencia de Centro y Nuevo Cuyo, la región NEA tiene como actividad principal el Comercio. Su importancia, en realidad, se debe a la poca relevancia de las otras actividades en cuanto a Valor Agregado se refiere.

Participación del Valor Agregado Bruto de las 6 actividades más relevantes de la región NEA Año 2004

SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	NEA
Comercio _____	20,65 %
Industria manufacturera _____	15,70 %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura _____	14,31 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler _____	12,57 %
Educación _____	8,04 %
Transporte y comunicaciones _____	7,39 %
TOTAL	78,65 %

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

La región NEA tiene la mayor participación en empleo público del país, un 51%, en relación a los asalariados privados más empleos públicos. Estos asalariados impulsan el desarrollo del Comercio en la región.

Dentro de la industria Manufacturera, al igual que en Centro y Nuevo Cuyo, la sub actividad más importante es la elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas. Su porcentaje de elaboración en la región NEA es similar al que se observa en Centro. Las otras dos actividades industriales que le siguen están ligadas a los recursos naturales: la producción de Madera y Papel, que representan entre las dos 38% del Valor Agregado Industrial.

Aporte de las 3 principales categorías al Valor Agregado Bruto Industrial Año 2004

ACTIVIDAD	NEA
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	25 %
Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho	19 %
Fabricación de papel y productos de papel	19 %
TOTAL	62 %

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

Se observa en el NEA al igual que en el resto del país una fuerte creación neta de empresas en el periodo 2003-2009. Pero a diferencia del resto del país, no solo el porcentaje de creación de empresas del sector comercio es el más alto, sino también lo fue en términos absolutos.

Aperturas y Cierre por Actividad NEA

	1996-2015	1996-2002	2003-2009	2010-2015
Aperturas				
Comercio	14%	13%	16%	13%
Industria	10%	8%	12%	8%
Servicio	12%	11%	14%	11%
Cierre				
Comercio	11%	14%	9%	10%
Industria	8%	11%	7%	8%
Servicio	10%	12%	9%	10%

Anatomía de las Pymes Argentinas

Neto

Comercio	3%	-2%	8%	3%
Industria	1%	-2%	6%	0%
Servicio	2%	-1%	5%	1%

Aperturas

Comercio	1.024	692	1.157	1.256
Industria	222	172	282	209
Servicio	1.153	909	1.294	1.271

Cierre

Comercio	786	786	624	974
Industria	192	215	156	207
Servicio	972	947	881	1.107

Cantidad de Empresas

Comercio	7.433	5.481	7.230	9.949
Industria	2.331	2.048	2.357	2.630
Servicio	9.373	7.890	9.322	11.164

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a CIPΔ

4.2.2 Casos

No siempre el desafío más grande al que está sometida una pyme es maximizar la cifra de ventas. Muchos Modelos de Negocio fracasan por falta de equilibrio financiero. A mayores ventas, mayor necesidad de capital de trabajo... no siempre acompañada de financiación acorde. Este capítulo nos ilustra respecto a un desafío aún más original: clientes desabastecidos, por falta de capacidad instalada para abastecer a la demanda existente. La solución requiere de la búsqueda de un delicado equilibrio entre lo económico y lo financiero.

Centroficina Servicios

Las pymes de nuestro país están cargadas de dinamismo, de coraje emprendedor y de altas dosis de esfuerzo. *Centroficina Servicios*, una pujante empresa del NEA, es un claro ejemplo que ilustra las características recién mencionadas. He aquí su trayectoria.

La Historia

Alfredo González, de Resistencia (Chaco), es quien encarna la historia de *Centroficina Servicios SRL*. Él es el fundador y líder de la empresa. Aunque actualmente se encuentra atravesando tal vez uno de los mayores desafíos de su carrera profesional. “Estamos con un proceso ya iniciado de incorporación de mis hijos a la gestión de la empresa, es un lindo proceso, pero difícil, distinto... para mí pasar de estar siempre solo a estar ahora con mis hijos es hermoso, pero distinto”, dice Alfredo.

Veinte años atrás, Alfredo trabajaba para una importante droguería del NEA, comercializando software para farmacias, a una red de más de 200 establecimientos. En esos tiempos, Alfredo recibe el contacto de *Centroficina Equipamientos S.A.* para que él pudiera recomendar, dentro de su cartera de farmacias, unos controladores fiscales que esta empresa proveía. Alfredo viajó a Paraná, probó los controladores y allí Emilio Reula (propietario de *Centroficina*) le propone venderlos en el NEA, a cambio de un esquema comisional. Alfredo mantenía, paralelamente, un emprendimiento personal. De lunes a viernes trabajaba para la droguería ofreciendo el software a las farmacias y fue descubriendo que esas mismas farmacias necesitaban otro tipo de servicios informáticos, de modo que se decidió a satisfacerlos; por otro lado, desde el viernes a la noche y durante los fines de semana, Alfredo hacía trabajos de limpieza y reparación de PC, instalación de redes, actualización de máquinas.

Para 2000, Alfredo recibe la propuesta de abrir una sucursal de *Centroficina* en Chaco y así se sumó al desafío. Su agenda estaba ajetreada, seguía trabajando como empleado de la droguería, mientras que oficiaba como vendedor y representante de *Centroficina* en Resistencia. Sin embargo, en abril de dicho año tomó una arriesgada decisión. Hizo un acuerdo económico y renunció a la relación de dependencia. “Tenía dos hijos pequeños, dejé la seguridad de un buen sueldo y decidí jugármela, porque me di cuenta de que en la droguería yo tenía un techo y trabajando por mi cuenta podía ganar sin techo. Yo tenía 29 años, era mi nivel justo de madurez, si dejaba pasar más tiempo la mente me iba a seguir acompañando, pero quizás no el cuerpo, así que decidí que ese era el momento... ¡y me largué!”, rememora Alfredo.

De todos modos, Alfredo recuerda que no fueron tiempos fáciles.

“DEJÉ LA SEGURIDAD DE UN BUEN SUELDO Y DECIDÍ JUGÁRMELA”.

Rememora Alfredo

“Yo me iba de vender software y de golpe me encontré vendiendo tecnología para supermercados y estaciones de servicio, dispositivos para captura de datos para stock, balanzas electrónicas, conectividad de surti-

dores, controladores fiscales... de golpe mi maletín tenía un kit de productos totalmente distintos. Una vez vendí una sierra carnífera, muy grande, trifásica. El pedido le llegó al cliente y un domingo a la mañana recibo un llamado suyo, que me decía que estaba queriendo acondicionar la sierra y que tenía desregulada una de las ruedas de abajo. Así que sin tener ni la más mínima idea del tema, tuve que ir a visitarlo y me las tuve que arreglar, imagínate, yo venía de vender software y pasé a tener que explicarle a un carnicero cómo regular una sierra. Pero ese es el espíritu del emprendedor, hay que animarse, así se arman las pymes, esa es su fortaleza”, explica Alfredo.

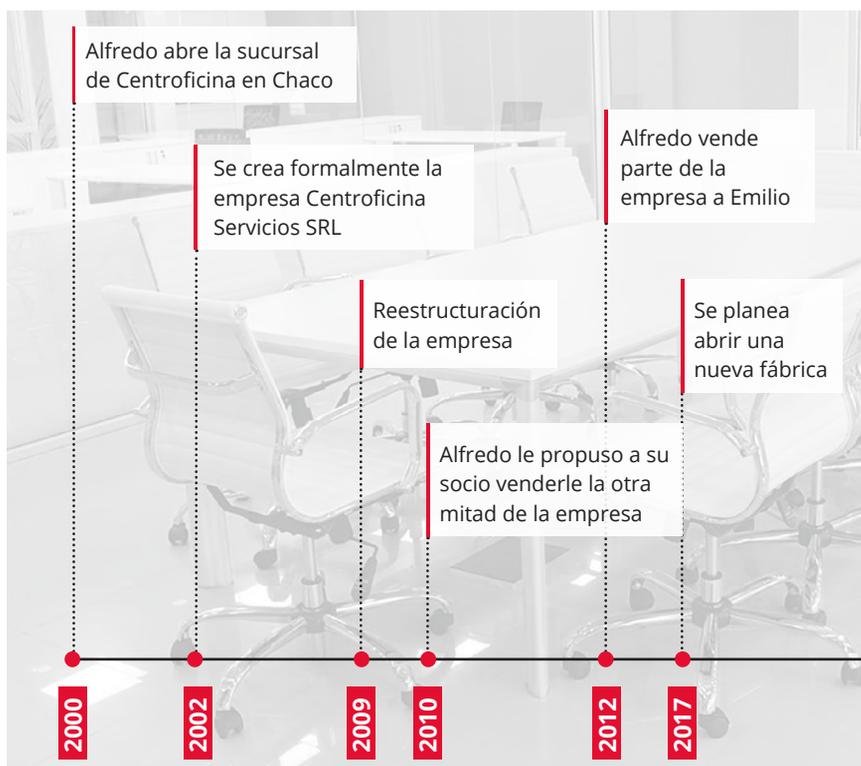
En 2002, se crea formalmente la empresa *Centroficina Servicios SRL*, con un 50% de Emilio Reula y el otro 50% de Alfredo. “Yo ponía el laburo y Emilio la experiencia y el nombre. Así, yo iba por todas las provincias donde operaba la empresa, estaba 20 días por mes fuera de Resistencia. Eso me hizo descuidar la parte administrativa. Y así fue que en el 2005 nos fundimos. Nos fundimos en el éxito, estábamos vendiendo un montón, pero la administración era un desastre, con eso me di cuenta de que el 50% de todo negocio es la gestión, la administración, no solamente importan las ventas”, recuerda.

En ese momento fue que Alfredo resolvió pedirle a su socio que le permita dar un paso al costado y quedarse en Resistencia, arreglando lo que su propia falta de gestión había generado. “Arrancamos la reestructuración de la empresa y para 2009 ya estábamos de vuelta en plena carrera, incluso habiendo iniciado la fábrica de muebles para oficinas”, puntualiza. 2010 significó un punto de quiebre en la vida de la empresa. Alfredo le propuso a su socio venderle la otra mitad de la empresa. Su socio aceptó la idea pero le dijo a Alfredo que él pusiera el precio. “Poné vos el precio, pero tené cuidado de que no sea tan caro que no te la pueda comprar ni tan barato que te la termine comprando enseguida”, cuenta Alfredo que le dijo su socio. “La verdad es que me puso en un aprieto importante, para mí era una situación difícil, tenía que negociar duro porque era mi empresa, pero Emilio es el padrino de mi hija más chiquita y yo tenía que sacar el cuchillo para pelearle el precio”, continúa narrando.

Diez días después, Alfredo recibió el llamado de su socio en el cual le decía: mirá tu correo y si estás de acuerdo seguimos avanzando. El correo decía que cualquier cosa que pasase en la mesa de negociación, tenía que quedar allí en la mesa. La relación personal debía quedar al margen. “Allí aprendí otra lección importante. Lo que pasa en los negocios, queda en los negocios. No se puede mezclar lo laboral con lo personal”. Las negociaciones avanzaron, hasta que finalmente fue Alfredo quien terminó comprando la parte de Emilio. “Se la pagué en varios meses y en 2012, cuando mi hija Marianela cumplió sus 18, firmamos los papeles”.

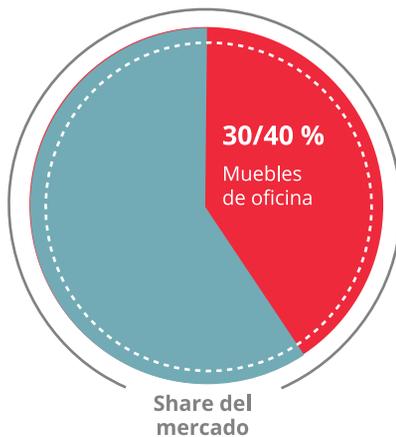
“LO QUE PASA EN LOS NEGOCIOS, QUEDA EN LOS NEGOCIOS. NO SE PUEDE MEZCLAR LO LABORAL CON LO PERSONAL”.

Dice Alfredo



Algunos datos

Actualmente *Centroficina Servicios* posee 15 empleados y una fábrica propia de 1.250 m², en Puerto Tirol. Esta ubicación estratégica le permite abastecer a Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones y Santa Fe. Hacia fines de este 2017 tienen planificado ampliar la fábrica. Su oferta se compone básicamente de muebles y sillas. Cabe señalar que las sillas no las fabrican sino que las adquieren.



Alfredo estima que hoy la empresa posee entre un 30 y 40% del share del mercado de los muebles de oficina para profesionales en la zona.

Su mix de ventas se compone de más de un 80% a estudios profesionales y constructoras, en tanto que sus ventas a consumidores finales no alcanzan al 20%.

En lo que respecta al mix de productos, el 80% de sus ventas es de muebles y sillas, quedando apenas un 10% al servicio técnico y mano de obra y otro 10% a la venta de equipos tecnológicos (balanzas, controladores fiscales, etc.).



El Modelo de Negocios

El Modelo de Negocios de *Centroficina Servicios* está dirigido a estudios profesionales (contadores, abogados) y empresas constructoras. En esta dinámica entra en escena un rol fundamental, en cabeza de arquitectos, ingenieros o diseñadores, que son los principales influencers de la compra. Vale decir, cuando un estudio de profesionales busca remodelar su oficina y planea adquirir muebles, es poco probable que sean los dueños quienes encaren la compra, sino que contratan un arquitecto o un diseñador para que los asesore, de modo que *Centroficina* tiene claro que en la mayoría de los casos, a quien tienen que seducir es a ellos. Lo mismo sucede con las obras de la construcción, no suelen ser los propietarios quienes acuden a efectuar las compras, sino los ingenieros a cargo de la misma.

A este público, exigente y demandante, es a quienes dirigen principalmente la propuesta de valor. La misma se diferencia por ofrecer velocidad, detalles, diseño y atención personalizada.

“Nosotros no vendemos muebles, vendemos comodidad, confort y versatilidad para las oficinas, puesto que creamos, optimizamos e innovamos espacios de trabajo”, confiesa Alfredo.

Hay dos factores que sobresalen en esta oferta de valor.

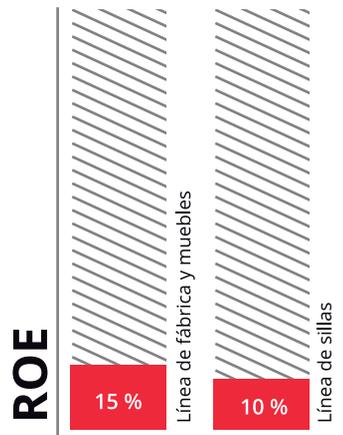
- ▲ Por un lado, la perfección en la terminación de los muebles (logrados por una moderna tecnología, ya que disponen de una sofisticada maquinaria italiana, especialmente adquirida). Usualmente, en la terminación de los muebles, cuando se utiliza mano de obra humana, los cortes se hacen con trinchetas, el redondeado con lija y si bien el operario puede tener mucha destreza, nunca tendrá la precisión de esta máquina automática. Tal es así que una de sus últimas ventas fue una mesa de directorio de 22 metros para FeCoVitA de Mendoza. Cuenta Alfredo que, en las etapas previas al cierre de la venta, el arquitecto de dicha empresa evaluaba hasta las vetas de la madera y miraba la mesa desde una perspectiva de 10 metros, buscando hasta el detalle más ínfimo. Así lo resume Alfredo “tengamos en cuenta que los detalles son fundamentales, dado que el propio prestigio del arquitecto o del ingeniero

está en juego, porque están representando y asesorando a sus clientes, entonces exigen mucho en la calidad, a diferencia de un consumidor final que apunta principalmente al precio”.

- ▲ Por otro lado, la atención personalizada para cada cliente. Para sustanciar este diferencial, Alfredo cuenta que los vendedores de *Centroficina* tienen amplio dominio de programas específicos de diseño, como el AutoCAD a la vez que son especialistas en la lectura de planos, de manera que pueden hablar de igual a igual con un arquitecto.

“Estamos a por lo menos 1.000 kilómetros de distancia de otra empresa que pueda dar una respuesta de esta índole”, resume Alfredo.

En materia de conocer algún indicador de este Modelo de Negocios, Alfredo comenta que la línea de fábrica y muebles genera un margen final de utilidad sobre ventas del 15%, en tanto que en la línea de sillas la empresa genera un 10% de margen.



Las Palancas

Respecto de las Palancas en las cuales se apoya el Modelo de Negocios, de cara a su perdurabilidad, se pueden mencionar las siguientes.

Los Activos



Por un lado, quizás el principal activo con el que cuenta la empresa se da en su maquinaria de origen italiano. Luego de exhaustivas investigaciones, viajaron a Rímini (Italia) para poder concretar la adquisición. Esta máquina tuvo un costo superior al 30% en comparación de otras máquinas importadas, pero Alfredo la considera como un factor clave para el éxito del negocio. Esta moderna máquina es capaz de generar los detalles de terminación y velocidad que construyen el diferencial de la oferta de *Centroficina Servicios*. Por ejemplo, al ser una máquina completamente automática permite agilizar los tiempos, en el orden casi un 40% que otras máquinas afines. En sentido más amplio, *Centroficina* posee su propia fábrica, que lo distingue de otras empresas competidoras que solamente realizan la comercialización. De este modo, pueden incorporar factores de diseño al proceso de elaboración.

Las Personas



En primer lugar, como suele suceder en muchas pymes, el fundador, con su empuje y proactividad, constituye una Palanca. Ya se ha contado la historia y las vicisitudes por las cuales tuvo que atravesar Alfredo desde la fundación de *Centroficina*, de modo que su figura ha sido, y aún lo sigue siendo, un factor esencial en el desarrollo de la empresa. En la actualidad, Alfredo se está ocupando de formar y capacitar a sus hijos (Marianela, Elías y Gonzalo) para que puedan darle continuidad y valor a *Centroficina* evitando así que la misma se resienta una vez que Alfredo decida dar un paso al costado.

Por otra parte, en el sector de Ventas, se encuentra Lucrecia. Además de su carisma y excelente predisposición, Lucrecia tiene amplios conocimientos de diseño, maneja programas de dibujo como el AutoCAD y a la vez domina la lectura de planos. Esto, claramente, constituye un factor de peso a la hora de poder interactuar con los arquitectos o ingenieros que concurren en representación de sus clientes a adquirir los muebles.

El resto de las personas que conforman el equipo de *Centroficina*, aunque tal vez no representen una Palanca en forma individual, sí lo hacen en forma colectiva. “Todos se encuentran perfectamente alineados con los objetivos del negocio, acompañan a los clientes, se ponen la empresa al hombro”, admite Alfredo. Consciente del valor de su equipo, Alfredo hace especialísimo hincapié en el trato, porque para él es la clave sobre la cual se basa la efectividad de todo equipo. “Una persona no está solamente por el dinero, hay otros factores que inciden tales como el buen trato humano, la responsabilidad y la confianza que uno le va asignando. Esto genera una incentivación constante a mejorar. Además, quiero recalcar algo, excepto uno de los empleados, todo el resto carece de título profesional, tienen el secundario nomás. Sin embargo eso no constituye ningún límite, al contrario, se manejan con una idoneidad y un profesionalismo fabuloso”, explica.

ALFREDO SE ESTÁ OCUPANDO DE FORMAR Y CAPACITAR A SUS HIJOS PARA QUE PUEDAN DARLE CONTINUIDAD Y VALOR A CENTROFICINA.

Los Procesos



En materia de Procesos, se destaca la atención y el asesoramiento a los profesionales que concurren a comprar sus amoblamientos para las oficinas o estudios. Tan importante y personalizado resulta este asesoramiento que por dicha razón no suele resultar viable para muchos consumidores finales. Por eso es que la base de la oferta de *Centroficina* se destina a empresas y estu-

dios. “una vez vino una señora a comprar una silla para el dormitorio de su hija. Como cada silla tiene sus propias especificaciones de uso, entre ellas el peso de la persona que la utilizará, le consultamos a la señora respecto del peso de su hija, antes de venderla, porque, como ya he explicado, pensamos que el servicio y la atención debe ser personalizada, no queremos vender así a granel. Resulta que finalmente le vendimos una que respondía a las descripciones que nos había dado la señora, y a los pocos días esta regresó enojada porque se le había roto una de las rueditas. Enseguida nos disculpamos y se la reemplazamos, pero al poco tiempo volvió a venir, más enojada todavía, porque nuevamente se le había roto otra pieza. Fue así que le dijimos a la señora que nos permita ir a su casa para revisar las condiciones en las cuales se estaba utilizando. Enviamos a uno de nuestros empleados, con la misión de tratar de averiguar todos los detalles posibles, hasta que conversando con la propia hija, surgió el dato de que en ocasiones el que se sentaba en la silla era su novio. Claro, el detalle es que el muchacho pesaba más de 100 kilos, por eso se rompía la silla”, narra el empresario.

Como corolario, puede notarse que un producto diferente, delicado, en el que tienen valor los detalles, no suele ser adecuado para el uso doméstico que pueden darle algunos consumidores finales.

Los Socios



En materia de alianzas estratégicas, *Centroficina* tiene mucho para aportar.

Por un lado, la profunda relación que viene amasando con *Centroficina Equipamientos*, de Paraná. Más allá de los orígenes comunes, que motivaron que ambas tengan el mismo nombre, en la actualidad ambas empresas se apalancan mutuamente. Están trabajando a pasos agigantados para funcionar como grupo, con un mismo logo, con las mismas camionetas, con una presencia común. El objetivo es posicionarse como una empresa regional fuerte, generando ventajas de sinergia de marca. Así, por ejemplo, *Centroficina Equipamientos*, que no trabaja con el rubro muebles, puede incorporar a su vasta cartera de clientes este producto, derivándolo a *Centroficina Servicios*. Así fue el caso mencionado

de FeCoVitA, cuyo contacto fue generado por la empresa de Paraná y la mesa de Directorio fue construida por la empresa de Resistencia.

Por otro lado, *Centroficina* está desarrollando una poderosa alianza con otra empresa, que le permitirá adentrarse en una nueva línea de productos, la de fabricación y venta de muebles escolares metálicos, tales como los pupitres. La alianza no está exenta de una dosis de fortuna, como a veces sucede en los negocios, pero sin dudas la misma fue ayudada por la reputación de *Centroficina*. “Uno de nuestros proveedores, localizado en la ciudad de Paraná, se dedica principalmente a la fabricación y venta de armarios y muebles metálicos. Pero por un tema familiar, ya que sus hijos no desean seguir en el negocio, dicha empresa ha decidido discontinuar la línea de los muebles, quedándose únicamente con el producto armarios. Así, fueron ellos mismos los que me vinieron a buscar a mí para ofrecerme si me interesaba continuar fabricando esa línea de muebles, porque nos veían como un fabricante fiable y serio, y nos ofrecieron enseñarnos el negocio, capacitándonos para acondicionar nuestra fábrica, dándonos los datos de sus proveedores y dejándonos su cartera de clientes. El dueño me dijo que él seguiría fabricando los armarios, pero no los pupitres, por lo que sellamos un acuerdo de apalancarnos mutuamente con ventas cruzadas y yo asumí el compromiso de no fabricar armarios. El vende armarios desde Paraná hasta Ushuaia, con lo cual nos abre una puerta enorme para poder empezar a colocar los pupitres que fabricaremos en el futuro. Incluso acordamos que nos presentaremos juntos en algunas licitaciones, para ofrecer una propuesta más completa y competitiva”, relata Alfredo.

En la planificación que se está llevando adelante, se piensa colocar estos nuevos productos en ámbitos estatales, así como también en espacios privados, escuelas y sindicatos, donde ya existe una red de contactos. **“No hay otra fábrica en más de 450 kilómetros a la redonda de Resistencia que pueda ofrecer estos pupitres, lo cual nos brinda una ventaja en términos de fletes que seguramente resulte fundamental”**, se entusiasma Alfredo. Esta nueva línea de negocios se explotará comercialmente bajo otra firma, que está constituyéndose formalmente, de manera de mitigar los riesgos de dedicarse a un negocio nuevo sin poner en juego la reputación de su marca insignia. “Si a esta nueva línea no le llega a ir muy bien, la que quedará expuesta será esta nueva firma y no la marca *Centroficina*”, plantea el empresario.

Futuro

De cara al futuro, *Centroficina Servicios* tiene planeadas varias estrategias. En términos de Penetración de Mercado, se encuentran capacitándose fuertemente en materia de Redes Sociales, para poder llegar a mayor cantidad de profesionales a partir de campañas y acciones digitales. Con relación al Desarrollo de Nuevos Mercados y aunque tienen claro que no es su target principal, están efectuando análisis de nuevas plataforma de e-commerce (comercio electrónico), para entender mejor ese canal y sector y, quizás, en un futuro abrir las puertas a mayores ventas a consumidores finales.

En la misma línea estratégica, se han ido desarrollando Mercados como NOA, con ventas en las provincias de Salta y Tucumán, como fruto de determinadas acciones comerciales propias o por asociaciones con algunas empresas aliadas. Con respecto al Desarrollo de Productos, están incursionando en una línea propia de escritorios así como en la importación de sillones de alta gama. Finalmente, en materia de Diversificación del negocio, además de la estrategia descrita sobre la fabricación de muebles escolares metálicos, están desarrollando negociaciones con una empresa de gran calibre (ARCOR), que no constituye parte de su segmento habitual de clientes, para el diseño y fabricación de toda la línea de kioscos.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

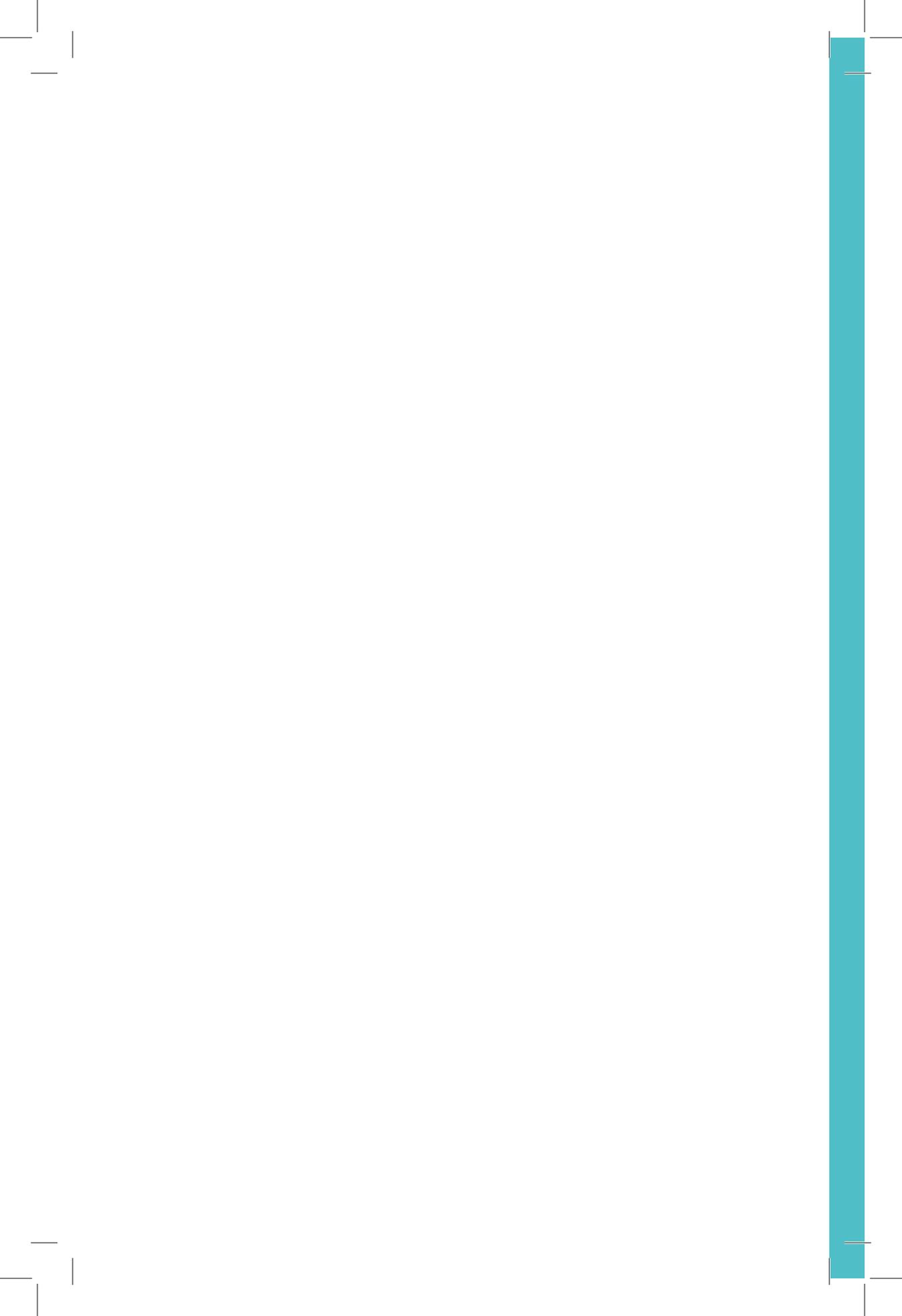
El Modelo de Negocios de *Centroficina Servicios* está dirigido a estudios profesionales (contadores, abogados) y empresas constructoras. En esta dinámica, entra en escena un rol fundamental, en cabeza de arquitectos, ingenieros o diseñadores, que son los principales influenciadores de la compra.

QUÉ

A este público, exigente y demandante, es a quienes dirigen principalmente la propuesta de valor. La misma se diferencia por ofrecer velocidad, detalles, diseño y atención personalizada.

CUÁNTO

La empresa genera un margen final de 15% sobre ventas en la línea de muebles, en tanto que rinde un 10% en la línea de sillas.



Frigo Porc

Oscar Korovaichuk tiene 68 años. A la edad en la que muchos ya están retirados o jubilados, él se mantiene en plena actividad al frente de sus dos empresas. Tiene el ADN empresario corriendo por sus venas. Una de sus empresas data de hace más de 30 años y es ampliamente conocida en la región del NEA. Se trata de Cabalgata, dedicada a las gaseosas y jugos. En el rubro de bebidas cola, esta empresa pelea palmo a palmo con gigantes de la talla de Coca Cola. La otra empresa es la que se constituirá en el objeto de análisis en este libro, *Frigo Porc*, dedicada enteramente al negocio de los porcinos.

La Historia

La historia de esta empresa se remonta al año 1998, cuando comenzaron a sentarse las bases de lo que es el negocio actual. Oscar, hijo de campesinos ucranianos y dedicado al rubro de las gaseosas, sintió el llamado a continuar con la vocación familiar. Así, adquirió un campo. “Tenía ganas de volver a los corrales, a los lugares del nacimiento”, cuenta. Poco después de la compra de dicho campo, lo primero que desarrolló fue unos criaderos. “Como soy hijo de ucranianos, siempre en casa hubo criadero de cerdos, la ovejita, la vaca lechera, la gallina, era una forma habitual en las familias de esa parte de Europa de tratar de tener la comida asegurada”, rememora Oscar. “Entonces, lo primero que hice fue un pequeño criadero de gallinas y ovejas. En 1999 me recomendaron levantar un criadero de cerdos, así que en esos tiempos me fui a Barcelona a una exposición ganadera y de instalaciones porcinas. Volví y para el año 2001 ya tenía listo un montaje de 250 madres, para abastecer de animales a los frigoríficos que me compraban, como Paladini”, continúa.

Con el tiempo fue creciendo hasta llegar a duplicar su producción de animales, contando con 500 madres. Hacia 2010, el entonces Gobernador de la Provincia de Chaco lo insta a que desarrolle un frigorífico destinado al negocio porcino, de manera que con el correspondiente apoyo financiero se dedicó a montar el primer frigorífico de la región con todos los detalles para faenar y procesar exclusivamente carne porcina. El frigorífico comenzó a operar en 2012.

De esta manera, *Frijo Porc* abarca la cadena completa de producción, comenzando por la reproducción y cría de ganado porcino, pasando por el frigorífico matarife, para luego continuar con la elaboración de productos alimenticios para consumo humano y su posterior comercialización en diversos puntos de venta.

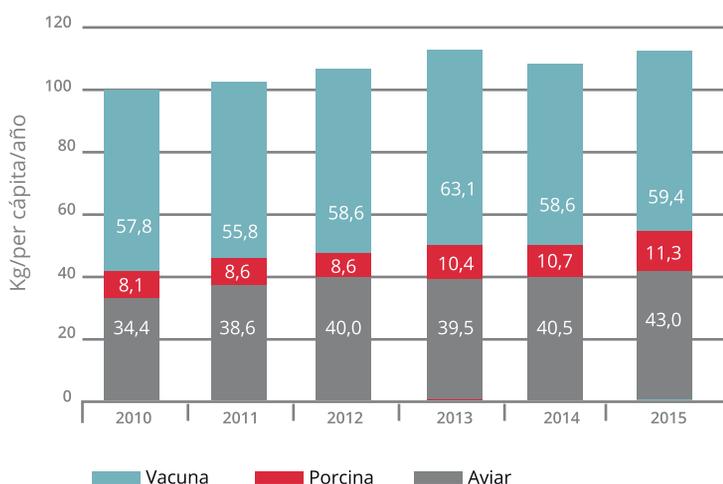


Algunos datos

Para comprender cabalmente el mercado de la carne porcina así como la posición de *Frigo Porc* dentro del mismo, se pueden proveer variados datos. En primer lugar, cabe clarificar algunos términos propios de este negocio. Por un lado, un capón es un cerdo de alrededor de 160 días de vida que ya ha alcanzado su peso de faena, que oscila en torno a los 105 kilogramos. Por otro lado, al hablarse de desposte se hace mención a la separación de los diferentes cortes de carne. Al referirse a la madre se habla de la cerda hembra para reproducción, que realiza el ciclo de maternidad, luego el destete, la permanencia en lotes de gestación y, finalmente, de vuelta a la maternidad. Por último, el padrillo es el cerdo macho apto para la reproducción.

Canasta de consumo cárnica

Carne aviar, vacuna y porcina. En kg/per cápita/año

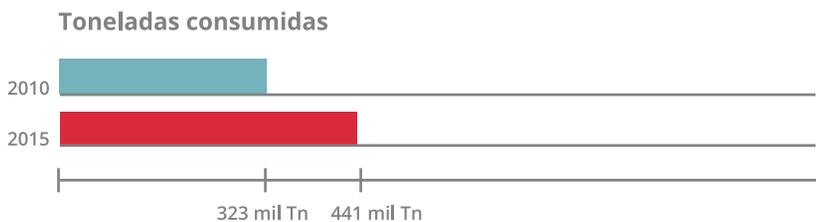


Fuente: elaboración propia con base en Ministerio de Agroindustria

Favorecido por los precios relativos de la carne de cerdo respecto de la vacuna y un cambio en la percepción del público sobre los atributos de la carne de cerdo, el consumo de esta carne ha ido en aumento en los últimos años, al pasar de 323 mil toneladas consumidas en 2010 a 441 mil toneladas en 2015 (36%). Dicho año el consumo de carne de cerdo alcanzó los 11 kg. por habitante/año. Si bien el consumo de cerdo creció, no es comparable con lo ocurrido con la carne aviar (43 kg. por habitante/año). Se consumen principalmente chacinados o salazones, en tanto que los cortes frescos continúan sin mayor demanda, verdadero desafío para el sector.

Según continúa explicando el Informe, la producción nacional de carne porcina se destina principalmente al mercado doméstico. En 2015, las exportaciones representaron el 1,3% de la producción porcina nacional, mientras que las importaciones duplicaron el volumen exportable (3% de la producción nacional medido en toneladas).

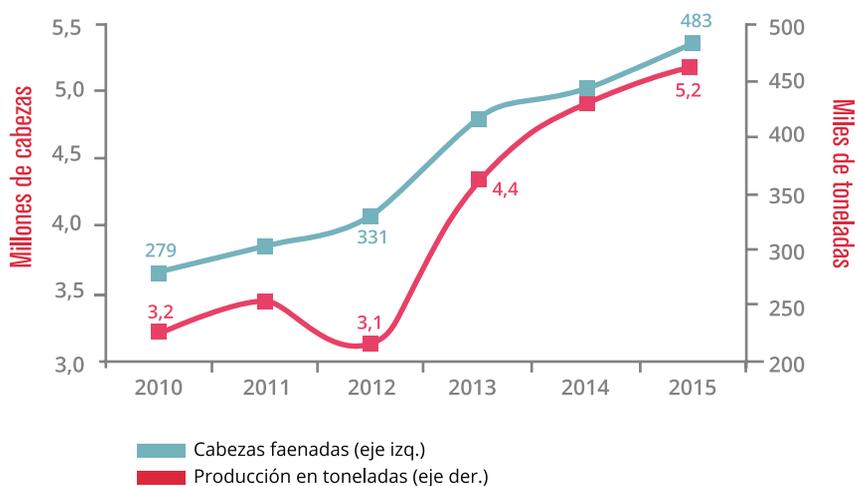
al pasar de 323 mil toneladas consumidas en 2010 a 441 mil toneladas en 2015 (36%)



Más del 63% del stock de porcinos y el 90% de la faena se concentra en la región Centro, principalmente en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. El 96% de los establecimientos del eslabón primario son de tamaño pequeño y poseen el 46% del total de porcinos; los de tamaño mediano representan el 3% de los establecimientos y concentran el 14% de las cabezas; mientras que los grandes representan el 1% del total de los establecimientos y poseen el 40% del total de porcinos. La primera transformación de la carne se realiza en frigoríficos, mataderos municipales y rurales, y la segunda transformación se realiza en establecimientos chacinadores. En 2015, se registraron 256 frigoríficos y mataderos, y 447 fábricas habilitadas de elaboración de chacinados, conservas y salazones.

MÁS DEL 63% DEL STOCK DE PORCINOS Y EL 90% DE LA FAENA SE CONCENTRA EN LA REGIÓN CENTRO, PRINCIPALMENTE EN BUENOS AIRES, CÓRDOBA Y SANTA FE.

Evolución de la producción y faena porcina en miles de toneladas y millones de cabezas



Fuente: elaboración propia con base en ex MAGyP

En cuanto a la estructura de costos de este negocio, el Informe del Ministerio de Hacienda muestra que la amplia mayoría de los costos se encuentra en la alimentación de los cerdos.

Estructura de costos de producción porcina Año 2015 en %

Madres (alimentación + sanidad)	19%
Reposiciones	1%
Capones (alimentación)	69%
Padrillos (alimentación + sanidad)	1%
Mano de obra	5%
Amortizaciones	2%
Gastos varios	3%

Fuente: elaboración propia con base en ex MAGyP

En cuanto a la estructura de costos de este negocio, el Informe del Ministerio de Hacienda muestra que la amplia mayoría de los costos se encuentra en la alimentación de los capones.

En este contexto es en el cual se desarrolla la actividad de *Frigo Porc*. Actualmente, la empresa cuenta con unas 2.000 madres, que producen alrededor de 1.100 capones cada semana. Esto representa unas 100 toneladas de carne semanales. De este total de producción, *Frigo Porc* destina partes iguales a la carne en fresco y a los chacinados. *Frigo Porc* genera empleo para más de 110 empleados en forma directa.

Posee también una planta propia de elaboración de alimento balanceado para criaderos, con una capacidad de producción de 4.000 kilos por hora. Entre su cartera de clientes, además de los consumidores finales, vende a más de 300 clientes mayoristas.

2.000
MADRES
=
100
Tn de carne
SEMANALES

110
EMPLEADOS

4.000
KILOS POR HORA

La empresa cuenta con 15 puntos de venta (dos de ellos propios y el resto franquiciados). Comercializa el 80% de su producción en la ciudad de Resistencia. El restante 20% se distribuye entre las ciudades de Corrientes, algunas localidades del interior de la provincia de Chaco, así como algunas pequeñas cantidades en las ciudades de Salta y Posadas.



Frigo Porc dispone de siete camiones propios, con los cuales administra la logística de sus canales de distribución, para hacer llegar la mercadería a los distintos puntos de venta.

Oscar comenta que su limitación principal se encuentra en la capacidad productiva (criadero). “Cada madre en criaderos bien montados produce en promedio entre 25 y 29 capones por año. Hoy no tengo más producción para faenar”, explica. Esto deja de manifiesto que en el mercado hay demanda insatisfecha. “Hay cerca de un 30% de déficit de producción de carne porcina, por eso hay que importar cerdos. El principal inconveniente que origina esta restricción es el costo de montaje de un buen criadero, tiene costos muy altos, debe estar bien climatizado, con mucha dedicación, porque el cerdo es un bicho delicado”, agrega Oscar.

Con respecto a su competencia más directa, Oscar comenta cómo su experiencia con la empresa de gaseosa le fue útil. “Así como con la empresa de gaseosas cuando largué apunté alto y al medio, para que el arquero no llegue, como lo hice con Coca Cola, hoy en este rubro hago algo similar contra Paladini, pero lógico, ellos ya tienen tres generaciones”, confidencia.

“HAY CERCA DE UN 30% DE DÉFICIT DE PRODUCCIÓN DE CARNE PORCINA, POR ESO HAY QUE IMPORTAR CERDOS”.

Agrega Oscar

El Modelo de Negocios

Al momento de analizar el Modelo de Negocios de *Frigo Porc*, puntualmente fijando la atención en el Para Quién, es decir el segmento principal al cual dirige su oferta la empresa, Oscar explica que *todo el espectro social consume cerdo*. “Por supuesto, consumen distintos cortes en función de su poder adquisitivo. Los más pudientes compran solomillo, matambrito, costillar, tal vez carré. En tanto que aquellos de menos recursos compran perniles, pulpa. Pero, al precio al cual está el cerdo hoy, llega a todos los niveles económicos”, desarrolla. Este mercado, tal como se ha explicado, se encuentra en expansión, ya que año tras año crece la demanda de carne porcina a nivel nacional.

¿Qué oferta diferencial realiza *Frigo Porc* a sus consumidores? Al dedicarse enteramente a la carne porcina, integrando toda la cadena de valor, la especialización le permite ofrecer un abanico amplio de productos, que garantiza la frescura per-

**“SOMOS EL ÚNICO FRIGORÍFICO
100% PORCINO, DESDE SANTA FE
PARA EL NORTE”.**

Admite Oscar

manente de todos ellos. “Somos el único frigorífico 100% porcino, desde Santa Fe para el norte. Existen otros frigoríficos que hacen parte vacuna y parte porcina y otros que fueron reacondicionados para la faena porcina, pero el nuestro es 100% específico, con criadero propio. Toda nuestra cadena de valor está enfocada en el cerdo. Esto permite diferenciarnos por sabor y color, al no estar mezclada con la producción vacuna, nuestra carne conserva una coloración diferente”, admite. Entre sus múltiples productos, además de todos los tipos de cortes de carne fresca, cuenta con surtido de chacinados como chorizos, morcillas, mortadela, salame (picado fino y grueso), jamón cocido, paleta cocida y bondiola salada (que imita al jamón crudo, que por cuestiones climáticas no se puede realizar en la zona). También cuentan con un producto único, de producción totalmente propia, fruto de los orígenes extranjeros de Oscar, el denominado fiambre Cracovia o rosca polaca, muy común entre la gente eslava.

Anatomía de las Pymes Argentinas

Respecto de algunos indicadores financieros de este Modelo de Negocios, Oscar estima un margen final de entre el 15 y el 20% sobre ventas. "Influye mucho el costo del alimento en el criadero, ahora que se liberó el precio del maíz. "Me planteé varias veces si podría generar mayor cantidad de dinero con otra actividad, quizás sí, pero tengo mi empresa, saneada, he nacido trabajando de esto, el dinero va, da vueltas, esto da su rentabilidad, nos alcanza, nos da para disfrutar, hacemos lo que nos gusta", confiesa Oscar.



Las Palancas

Poniendo un ojo sobre las palancas que permiten generar la perdurabilidad del modelo de negocios de *Frigo Porc*, se pueden encontrar las siguientes.

Los Procesos



Un aspecto esencial radica en la integración de todos sus procesos principales, que componen su cadena de valor. *Frigo Porc* completa todos los eslabones de producción y comercialización de su carne porcina, con trazabilidad, controles sanitarios y tecnología aplicada. La mencionada cadena de valor se inicia con los procesos diarios de elaboración propia del alimento balanceado, que nutrirán a los cerdos. **Estos alimentos se elaboran a partir de los granos y forrajes de la Estancia Doña María, perteneciente a *Frigo Porc*.**

El siguiente proceso se relaciona con la genética, en el área de cría, es decir los laboratorios donde se acondicionan los elementos de inseminación para las 2.000 madres. Posteriormente, en los criaderos tienen lugar los procesos cría, engorde y seguimiento de cada animal hasta la faena. En los criaderos es importante considerar que la tasa de mortalidad por infarto de los animales

**EN LOS CRIADEROS ES IMPORTANTE
CONSIDERAR QUE LA TASA DE MORTALIDAD
POR INFARTO PUEDE LLEGAR A UN 2 Ó 3%.**

puede llegar a un 2 ó 3% ya que sufren mucho el calor, por lo que resulta imprescindible trabajar en los procesos de climatización, con pantallas de agua, neblinas de lluvia para mantenerlos frescos. Seguidamente, tiene lugar el proceso de faenado, en líneas de producción con instalaciones modelo. En un ambiente de control sanitario tiene lugar el procesamiento industrial con parámetros internacionales, para la producción de medias reses estandarizadas.

A este proceso le sigue el de desposte y el fraccionamiento de especialidades para el consumo final, cuidando la cadena de refrigeración. En esta etapa tiene lugar un proceso de envasado al vacío para asegurar el sabor y la sanidad del producto.

Con relación a los chacinados, los mismos se realizan a partir de procesos que incorporan tecnología, mano de obra especializada, rigor sanitario y equipamiento moderno. Finalmente, tienen lugar los procesos de distribución para abastecer los puntos de venta propios y de los clientes en la región, cuidando las óptimas condiciones sanitarias y la cadena de frío. Como puede verse, una vasta y eficiente articulación de variados procesos, que permiten asegurar la calidad diferencial y el diverso surtido de los productos de *Frigo Porc*.

En otro orden de temas, un proceso sustancial para la operatoria de la empresa es el de control de las franquicias y de la marca. "Nosotros le damos la mercadería y el uso de la marca y ellos ponen las herramientas, las máquinas y el personal, así vamos conquistando el mercado", indica.

Para garantizar que la marca esté adecuadamente cuidada, realizan supervisión constante de los locales, con dos o tres visitas semanales. En tales visitas se chequea la limpieza, el control de frío, que no haya otros productos que no sean cerdo, controlan que no se excedan los precios pactados, entre otras variables. "Ustedes pongan la vista y el olfato, que nosotros ponemos el gusto", les decimos a los locales. "Vos entrás en una carnicería y si hay olor o si el producto no se ve bien, ya no te dan ganas de comprar. En cambio, si los productos están bien presentados, hay buen olor, suficiente iluminación, entrás y comprás con gusto", argumenta.

Por último, un aspecto que, cuando se mide, permite apreciar los impactos sobre la facturación es el ciclo de vida del cerdo: 160 días, por lo que se da un promedio de 2,3 ciclos por año. Cada madre genera, en promedio,

160 DÍAS = **2,3**
CICLOS POR AÑO

12 capones por parición. Gracias a los procesos ya mencionados de cuidado, sanidad, adecuada alimentación e higiene sobre los animales, más la atención minuciosa de dos veterinarios altamente capacitados, en *Frigo Porc* ese promedio de capones se eleva a 12,5 por parición. Hablar de 12 ó 12,5 pareciera ser casi lo mismo, medio puntito al decir de Oscar, una variación imperceptible. Sin embargo, cuando se cuantifica y valoriza dicha variación, los números asombran. Basta con aplicar un poco de matemática elemental para obtener los siguientes cálculos.

- ▲ 2.000 madres x 2,3 ciclos al año x 12 capones cada parición = 55.200 capones al año
- ▲ 2.000 madres x 2,3 ciclos al año x 12,5 capones cada parición = 57.500 capones al año

La diferencia son unos 2.300 capones adicionales por año. Considerando que el peso promedio de cada capón es de 100 kilos, se obtienen unos 230.000 kilos adicionales de carne por año, que traducidos a dinero implican varios millones de pesos extra. Este es el verdadero poder de los procesos bien hechos y alineados con la estrategia del negocio.

Las Personas



Sin dudas, Oscar representa para *Frijo Porc* una Palanca de Personas. En primer lugar, por todo lo que ha ido construyendo en la empresa, la manera de pensar en una cadena de valor integrada e invertir permanentemente en los procesos de producción.

Por otra parte, ha diseñado un esquema motivacional interesante para los profesionales que trabajan con él. Los hace participar de constantes instancias de capacitación, para que se mantengan actualizados permanentemente y, además, complementa sus ingresos con una participación en las utilidades de la empresa. “Todos ganamos, todos vivimos, todos somos felices”, resume. Y los resultados están a la vista. “Rinden más, faltan menos, porque el que falta pierde una parte de su porcentaje, por eso casi nadie falta”, ejemplifica.

“Como cabeza de la empresa, a mí me toca pensar. A veces me meto a hacer cosas operativas, pero mi función principal es pensar. Así podemos crecer a paso seguro, de a poco y no de golpe”, concluye Oscar.

Los Socios



“Nunca dejamos de hacer inversiones, para sostener el crecimiento”, plantea. En la actualidad, están prontos a inaugurar una nueva planta de alimento balanceado para criadero, con capacidad para elaborar 10.000 kilos por hora de alimentos. Esta capacidad adicional se suma a la de la planta ya existente (4.000 kilos por hora), de modo que la nueva capacidad total se elevará a unos 14.000 kilos por hora. Esta nueva capacidad permitirá autoabastecer el criadero propio y a la vez permitirá una alianza importante para el negocio. Se entregará parte de este alimento a pequeños criadores a cambio de que luego ellos vendan a *Frigo Porc* parte de su hacienda para producción. “Aspiramos a que en dos años, con todos estos animales adicionales que pensamos comprar, podamos sumar otros 1.000 animales por semana para procesar, con lo cual estaríamos duplicando nuestra producción actual”, dice.

ESTÁN PRONTOS A INAUGURAR UNA NUEVA PLANTA DE ALIMENTO BALANCEADO PARA CRIADERO, CON CAPACIDAD DE 10 MIL KILOS POR HORA.

Los Activos



Con respecto a los Activos, *Frigo Porc* cuenta con una infraestructura moderna de estilo europeo. Para esto, **Oscar ha visitado criaderos en España, en México, en Brasil, en Estados Unidos y, sobre todo, en Dinamarca como potencia en la materia. De todo ese aprendizaje capitalizado es que se fue gestando esta infraestructura** sobre la que se apoya buena parte de la operatoria de la empresa para crear su oferta de valor.

Futuro

Con respecto al futuro, una de las estrategias principales de *Frigo Porc* pasa por el Desarrollo de Nuevos Mercados. Apostando por la producción adicional que la empresa podría conseguir, en el plazo de dos años, gracias a la compra de hacienda a los pequeños productores que ya fue mencionada, se intentará dar el salto para la colocación de medias reses en Rusia, un destino que parece ávido de incorporar carne de estas latitudes.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

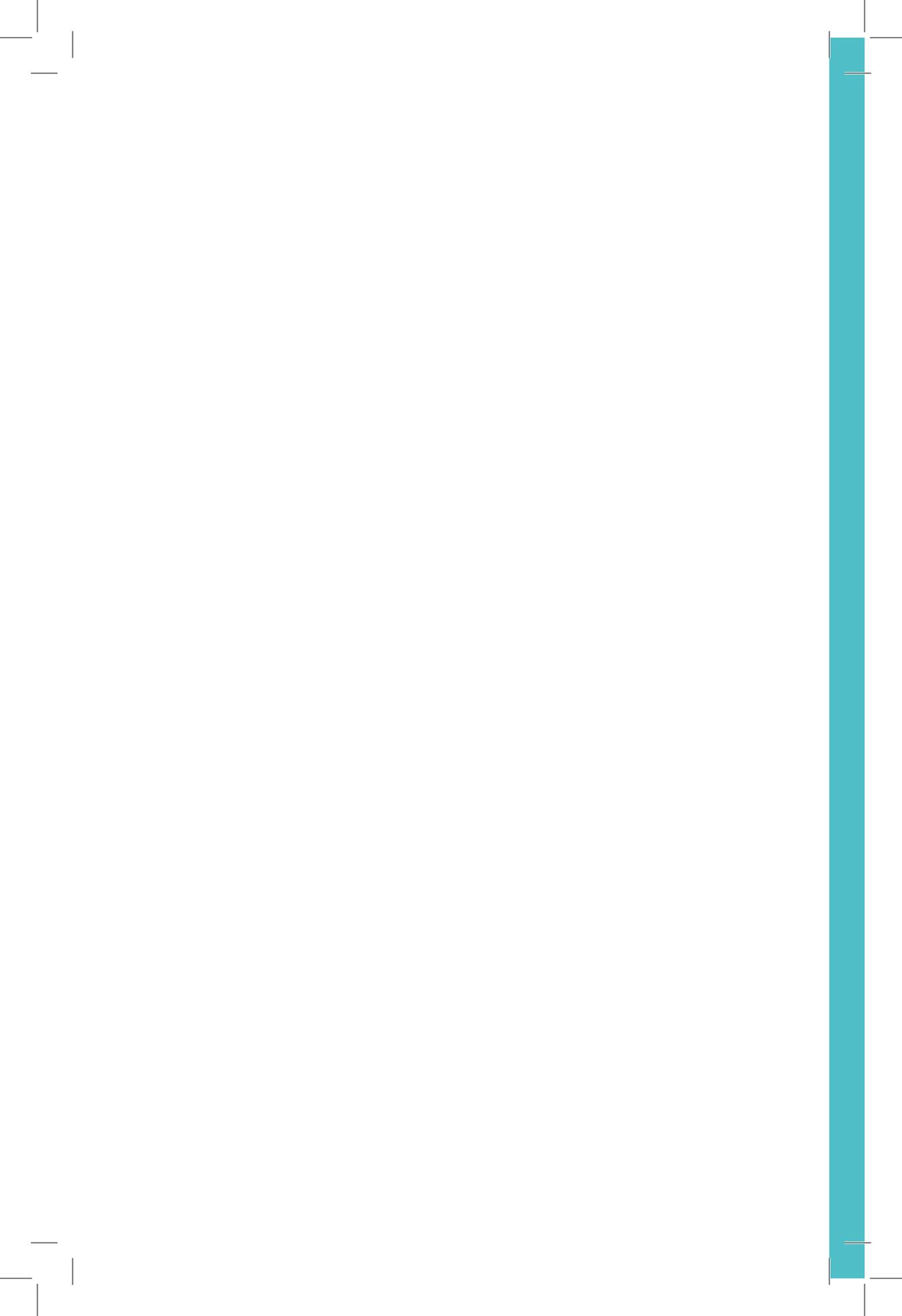
Todo el espectro social consume cerdo (distintos cortes en función de su poder adquisitivo), pero al precio al cual está el cerdo hoy, llega a todos los niveles económicos.

QUÉ

Al dedicarse enteramente a la carne porcina, integrando toda la cadena de valor, la especialización le permite ofrecer un abanico amplio de productos, que garantiza la frescura permanente, sabor y color de todos ellos. Ofrece también un producto único, de producción totalmente propia, denominado fiambre Cracovia o rosca polaca, muy común entre la gente eslava.

CUÁNTO

El margen final sobre ventas oscila entre el 15% y el 20%.



La Bella

La familia Robaina incursionó en el rubro de los muebles armando unos modelos similares a rompecabezas. Esa ha sido una constante a lo largo del camino recorrido por la empresa, ir mirando qué piezas había y decidir cómo colocarlas en el sitio justo para seguir progresando día tras día.

La Historia

La historia de *La Bella*, este importante establecimiento del norte de nuestro país, comenzó a mediados de los 90. Coca y Juan Carlos Robaina destinaron su vida al comercio en variados rubros. En esa época comenzaron a incursionar en uno nuevo: empezaron a traer desde Brasil una línea de muebles listos para armar. Sergio Robaina, hijo de Coca y Juan Carlos, es quien cuenta esta historia. “En aquel momento se les ocurrió traer desde Brasil esos muebles que son como un rompecabezas y que los vas armando y así fue como comenzó la historia”, recuerda Sergio. Además de Sergio, otros dos hijos de la pareja -Gustavo y Pablo- empezaron, a su debido tiempo, a colaborar con los trabajos del nuevo emprendimiento.

El negocio fue prosperando, las importaciones de los muebles crecían, así como también se multiplicaban las ventas. Contaban con dos o tres personas, que se dedicaban a armar los muebles para ofrecerlos ya listos. Hasta que llegó el fin de 2001 y el arranque de 2002. Ese tiempo marcó un antes y un después, por la crisis económica y social, que incluyó la devaluación de nuestra moneda. “Ese fue un verdadero punto de quiebre para nosotros, porque importar nos empezó a resultar sumamente difícil, pensemos que pasamos en pocos días de un dólar de \$1 a uno de \$3,50 / \$3,80. También hacían su debut las pseudo monedas LECOP (Bono Nacional), CECACOR (Bono de Corrientes), QUEBRACHO (Bono de Chaco)”, rememora Sergio. “Nos había quedado solamente el stock de lo que habíamos traído de Brasil, muebles, placares, sillones. Y la pregunta de mis padres fue: y ahora qué hacemos. Seguir importando no podemos. ¿Y entonces? Así llegamos a la conclusión de que teníamos que fabricar los muebles que importábamos. No teníamos ni idea cómo, pero lo teníamos que hacer”, indica Sergio. El contexto económico provocó, en la familia Robaina, la necesidad de sustituir importaciones y allí afloraron algunas de las cualidades sobre la que se ha montado *La Bella*: la proactividad, la mentalidad positiva de creer y confiar en sí mismos y la actitud comprometida de estar dispuestos a poner todo de sí para progresar.

Sin perder tiempo, Coca y Juan Carlos se dedicaron a investigar sobre el tema. La mejor manera que encontraron fue la empírica. “Al final, después de varias investigaciones fuimos a lo práctico. Agarramos un sillón de los que nos ha-

bían quedado en stock y lo desarmamos. Empezamos a revisar y vimos que tenía maderas y clavos, y nos dimos cuenta de que eso lo podíamos conseguir acá. Tenía tela, que también podíamos conseguir acá. Lo mismo con la goma espuma. Todos los elementos los teníamos acá a mano. Así que de a poco empezamos a unir las partes, prueba, error, otra prueba, otro error, hasta que finalmente quedó un sillón. Era medio feo, pero era nuestro sillón”, narra Sergio. Conseguido el armado del sillón, el siguiente desafío era maridar la oferta y la demanda, es decir potenciales clientes.

“Todo se fue dando de a poquito, no teníamos un lugar estable, nos prestaban algunos lugares. En el primer lugar prestado se construyó una casilla de madera donde por la puerta ingresaba el esqueleto del sillón y cuando estaba terminado lo teníamos que sacar por la ventana. Así desarrollamos un sillón, luego otro y fuimos creciendo. Hasta que llegó el momento en que vendimos nuestro primer sillón y empezamos a construir nuestra reputación. Al principio, colocamos uno o dos por mes y seguimos un camino de progreso. También, paralelamente, empezamos a contratar un par de personas, de manera gradual. Así transcurrieron unos 3 años de crecimiento sostenido y paulatino”, recuerda Sergio.

En 2006, la empresa comenzó a diversificar una parte de su oferta. El camino para ello fue la necesidad de conquistar independencia. Al haber crecido el nivel de actividad de la empresa, las demandas de materias primas hacia sus proveedores también creció. “Teníamos un proveedor de goma espuma al que le comprábamos desechos de esa industria. Un día empezamos a sobrepasar la capacidad de ellos, y nos descubrimos que estábamos atados a otra empresa y no quisimos seguir así. Nos decidimos a fabricar este insumo y lo hicimos. Eso nos abrió la puerta a autoabastecernos para los sillones y también empezamos a producir colchones”, explica.

Actualmente, con una estructura más desarrollada, la parte de fábrica de *La Bella* se localiza en el Parque Industrial de Puerto Tirol, en las afueras de la ciudad de Resistencia. En 2011 inauguramos la primera nave allí y en 2013 el resto.



Algunos datos

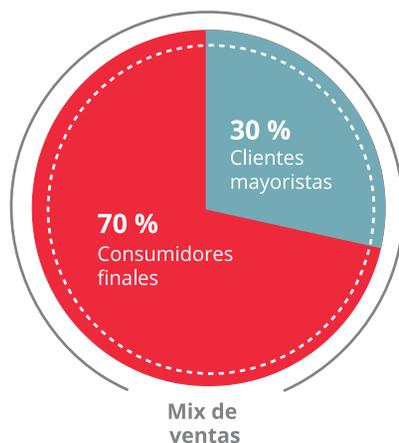
En la actualidad, la empresa es gestionada por los cinco socios ya mencionados (padre, madre, Sergio y sus dos hermanos). En cuanto a la distribución de dichos roles, se realiza de la siguiente forma:

- ▲ Juan Carlos (el padre de Sergio), oficia como director general, a cargo de la supervisión general de las operaciones de la empresa.
- ▲ Coca (su madre) se dedica principalmente a la faceta impositiva y financiera.
- ▲ Gustavo y Pablo (hermanos) se ocupan de manera preponderante a las cuestiones de fabricación y comercialización de los productos.
- ▲ Finalmente Sergio es quien se encarga de la gestión administrativa de la empresa.

La Bella cuenta actualmente con unos 50 operarios aproximadamente. De ellos alrededor de 35 conforman la nómina de la fábrica y el resto se encuentra destinados a la administración y a la atención en los puntos de venta. Estos puntos de venta son tres: dos se hallan localizados en la ciudad de Resistencia y el restante se encuentra en la otra orilla del Paraná, en la ciudad de Corrientes.



El mix de ventas de la empresa se distribuye en aproximadamente un 70% a consumidores finales y el restante 30% a clientes mayoristas. Su oferta se circunscribe únicamente a juegos de living y a colchones. A modo de clarificación, se considera juego de living al conjunto de un sillón más grande, de un solo cuerpo, acompañado de otros dos sillones más chicos, enfrentados.



En cuanto al entorno competitivo, Sergio identifica dos grandes frentes. Por un lado *La Bella* compite contra otras grandes empresas (algunas multinacionales) que se dedican puntualmente al rubro de muebles y juegos de living. Pero también es consciente de que hay otros factores que compiten contra su negocio, tales como aquellas acciones que buscan quedarse con parte del presupuesto familiar asignado a cosas del hogar o de la vida cotidiana, como podría ser una TV, una heladera, pintar la casa o incluso hacer un viaje. “El presupuesto de una familia tipo no es infinito, por lo que cuando tienen disponible algunos ahorros para destinar a gastos del hogar, puede ser que decidan cambiar el colchón, comprar un juego de living o quizás decidan pintar la casa o hacer algunas refacciones”, dice Sergio.

El Modelo de Negocios

A la hora de analizar el Modelo de Negocios de *La Bella*, se pueden identificar los siguientes factores. En lo que respecta al Para Quién, la oferta de la empresa se focaliza en consumidores finales y en algunos clientes mayoristas, todos ellos del mercado interno. Con relación a los consumidores finales, la mayor parte de su target está en el segmento de clase media, media-baja, principalmente porque es el segmento más densamente poblado en la región. Adicio-

nalmente, una parte de la oferta de *La Bella* está direccionada a un segmento de mayor poder adquisitivo.

Respecto del segmento mayorista, el mismo está compuesto por varias mueblerías de la provincia, a quienes *La Bella* les hace el reparto de sus colchones. Esto implica que, en determinado punto, la empresa abastece a su propia competencia, porque a veces sucede que un cliente puede comprar el mismo sillón directamente en alguno de los puntos de venta de *La Bella* o comprarlo en algunas de las mueblerías a las cuales *La Bella* le vende.

Poniendo el foco en la propuesta de valor diferencial, Sergio lo define como un buen producto, a un precio razonable, directo de fábrica, sin intermediarios. Por supuesto, estas cualidades no son suficientes para describir un verdadero diferencial, necesitan ser sustanciadas. En materia de precio, la oferta de *La Bella* está en el orden de un 20% por debajo de otros productos comparables.

Con respecto a su definición de buen producto, Sergio agrega datos como que son productos de calidad. “Nos ocupamos de ofrecerlos con una buena bolsa, una etiqueta prolija, ya que eso ayuda a que el producto entre por los ojos, con mayor variedad de colores, con tela de algodón puro y no de polyester, con un showroom bien iluminado, con detalles en la terminación. Y por supuesto, tenemos la obligación de atender bien a los clientes, ser amables, compren o no compren, ese es un sello distintivo”, detalla.

Otra característica diferencial en los juegos de living se da en que ofrece modelos propios. Cuenta con un diseñador para ello. Por definición, un diferencial no implica ser mejores, sino ser diferentes y el tener un diseñador que genere modelos propios apunta precisamente a eso, a ser diferentes. A partir de esta cualidad, *La Bella* puede ofrecer combinaciones de colores personalizadas. “Por ejemplo, si vos sos de River y querés que tu sillón sea rojo y blanco, con un almohadón de cada color, te lo hacemos como vos querés. Lo mismo con la tela, tenemos amplia variedad de stock de telas para que vos puedas elegir, querés tela de pana, te lo hacemos en pana, si querés Jacquard lo mismo”, comenta Sergio.

**POR DEFINICIÓN, UN DIFERENCIAL NO IMPLICA
SER MEJORES, SINO SER DIFERENTES.**

Otro factor adicional de diferenciación radica en la incorporación de tecnología a los sillones y colchones, destinados a los segmentos de mayor poder adquisitivo. “En lo que respecta a los sillones, le hemos incorporado tecnología 4D, somos los únicos en todo el NEA que tiene esto”, asegura Sergio. “Gracias a este dispositivo que se conecta por Bluetooth o por WiFi, se transfieren las sensaciones de la TV al sillón. O sea, vivís a pleno las películas con todas sus sensaciones. Y además el sillón posee unos dispositivos de masajeadores, tanto en la espalda, cadera en los pies, viene con un control remoto que lo vas definiendo en las distintas zonas en que querés que te haga los masajes así como la potencia de los mismos”, afirma. En el rubro de los colchones disponen de tecnología similar. En este caso no aplica la 4D, pero los mismos vienen provistos también de un sensor de masajes, que por control remoto permite definir la potencia y el lugar donde se aplicarán los masajes.

Finalmente, en materia de evaluar algún aspecto numérico del modelo de negocios, Sergio estima que genera un margen neto sobre ventas de alrededor de un 5%.



Las Palancas

El negocio de *La Bella* se apoya en determinadas palancas, para ayudar a garantizar la perdurabilidad del mismo.

Las Personas



Sin lugar a dudas, el grupo familiar de los Robaina, con su actitud y su manera de encarar las vicisitudes del contexto, constituye una Palanca basada en las personas. Ellos, grupalmente, representan quizás el principal factor con el que cuenta la empresa para seguir creciendo y apostando por el futuro. En forma particular, Juan Carlos adquiere una faceta esencial. “Mi viejo es como el DT de la empresa, ya casi no se mete en la cancha, ha logrado salir del ajeteo del día a día y entonces puede tener una visión amplia. Por supuesto, nosotros le consultamos las decisiones de alto nivel, pero nos deja libertad para decidir un montón de cosas, aun a riesgo de que a veces metamos la pata”, confiesa Sergio.

Esta cuestión, muchas veces soslayada, suele ser fundamental en la vida de toda pyme. El dueño, el director general, o como guste llamárselo, debe ser la cabeza de la empresa y la función principal de la cabeza es pensar y proyectar el futuro de la empresa. Por eso no es admisible que la agenda del número uno de una empresa esté enfocada en el día a día. Cuando esto sucede el dueño pasa a estar preso de las operaciones cotidianas y la empresa se priva de tener una cabeza que esté pensando y mirando el más allá. Por eso resulta necesario que el número uno se anime a ir delegando determinadas tareas y decisiones entre el resto del personal de la empresa y que evite que toda la empresa gire en torno a él.

También destaca la figura de Pablo, quien suele investigar, viajar a eventos, exposiciones y ferias, analizar nuevas ideas, nuevas tendencias. “A él fue a quien se le ocurrió la idea de incorporar tecnología 4D a los sillones. A partir de estas nuevas ideas nos esforzamos para implementarlas y la verdad es que sabemos amañarnos bastante bien, hacemos una prueba, otra prueba, hasta que

damos en la tecla. Además de ser abogado y dedicarse a los temas legales de la empresa”, confidencia el empresario.

Los Procesos



En materia de procesos, además de la rutina estandarizada de asistir y participar de numerosas instancias y eventos del mercado (como Expo Living), que les permite estar en la cresta de la ola en cuanto a tendencias del sector, la empresa pone especial énfasis en la atención de los clientes, con foco en la post-venta. Para ello ha diseñado un breve cuestionario, que entrega a cada cliente una vez finalizado el proceso de venta. Dicho cuestionario indaga básicamente en la identificación de los motivos que decidieron la compra (la atención, la calidad y/o el precio). A partir de la información recabada, la empresa puede direccionar posteriores acciones de seguimiento.

El proceso de atención al cliente resulta clave para la propuesta de valor de *La Bella*. Se trata de brindar la mejor atención posible, ya sea que el cliente termine concretando o no la compra. Tal como lo expone el famoso Modelo Kano de la escuela japonesa de la calidad, la atención se considera un factor must be, o sea un componente inexcusable del proceso de ventas. Los factores must be son aquellos que nadie destaca cuando se cumplen pero que cuando faltan, o cuando no se ofrecen en la medida esperada, son los primeros que se reclaman. “Cuando se da algún caso en que el cliente no se sintió del todo bien atendido, quedate tranquilo que es lo primero que te va a hacer saber”, explica.

LOS FACTORES MUST BE SON LOS QUE NADIE DESTACA CUANDO SE CUMPLEN, PERO QUE CUANDO FALTAN, SON LOS PRIMEROS QUE SE RECLAMAN.

Los Activos



En materia de Activos, se destaca uno de características intangibles, como la reputación que la marca *La Bella* ha ido consiguiendo a lo largo de los años. “Muchos llegan por el boca a boca, porque vieron tal sillón, o les gustó algo, y preguntaron dónde lo compraron. Nos apalancamos en esto, nuestros clientes nos van recomendando a sus amigos. Vos hoy hablás de *La Bella* y no tenés que dar muchas más explicaciones ni mucho más detalles, porque en general ya todos nos conocen”, relata Sergio.

Relacionado con este tema, la empresa está trabajando con fuerza para tratar de romper una imagen o creencia instalada en la zona, sobre que si un artículo viene de Buenos Aires implica que es mejor. “Queremos romper con esa mirada, que nos empiecen a ver también a nosotros, los de la región, como capaces de producir cosas de igual o mayor calidad que las que provienen de Buenos Aires. Nosotros en *La Bella* trabajamos para eso”, puntualiza Sergio con vehemencia.

Los Socios



En materia de capacidad de relacionamiento para generar valor al negocio, *La Bella* es una empresa miembro de la Cámara de Comercio de Resistencia. “Este vínculo nos potencia para nivelar el idioma con el que hablamos con otras entidades, nos facilita el poder trabajar juntos sobre algunos problemas o intereses comunes, nos asocia y agrupa a todos los comerciantes, nos ayuda a acceder a capacitaciones de diversa índole. Se dictan conferencias de muy alto nivel, con disertantes de temas económicos, impositivos y de negocios en general”, asegura.

Futuro

De cara al futuro y en pos de seguir progresando y afianzando la perdurabilidad de su negocio, *La Bella* está diseñando algunas estrategias concretas. Por un lado, continuar penetrando los mercados actuales, llegando cada vez a mayor cantidad de clientes. Para esto, tal como ya fue mencionado, destinan importantes esfuerzos en la atención del cliente y a seguir brindando productos de calidad, para que el boca a boca se siga difundiendo.

En cuanto a Desarrollo de Productos, se destinan esfuerzos e iniciativas tendientes a la incorporación de más tecnología a los productos, así como el sondeo del mercado en busca de nuevas telas, nuevas innovaciones, nuevos lanzamientos. Usando una frase popular de la calle, Sergio resume la situación: *cocodrilo que se duerme, termina hecho cartera*. **La idea, entonces, pasa por no estancarse, no descansar en el nivel y calidad de los productos actuales, sino seguir un proceso continuo de desarrollo de los mismos.**

Finalmente, la familia Robaina está pensando en incursionar también en otros rubros, en cuestiones que no tengan que ver con los sillones y colchones, como para abrir el abanico. Es decir, buscan diversificar parte de su negocio. Una de las líneas que está bajo análisis es la inmobiliaria, en la cual planean tal vez reinvertir parte de las ganancias actuales.

El panorama de cara al futuro se puede resumir en una idea, que según Sergio es casi una máxima familiar. “Como dicen mis viejos, con la experiencia de ellos y la juventud nuestra, hacemos un buen equipo. Suelos, por separado, no vamos a lograr mucho, pero juntos podemos seguir consiguiendo lo que nos pongamos”, confidencia el empresario.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Consumidores finales de clase media, media-baja, como segmento principal. También abarcan un segmento de clientes con mayor poder adquisitivo, así como también a un grupo de clientes mayoristas (mueblerías).

QUÉ

Productos orgánicos, lavables, 100% de algodón, a un precio 20% inferior que otros del rubro, presentados en un showroom luminoso, con una bolsa y etiqueta prolija y vistosa.

Diseños propios, personalizables al gusto de los clientes en cuestiones de color y tipo de tela.

Sillones y colchones con tecnología (masajeadores manejados por control remoto)

CUÁNTO

La empresa genera un margen neto sobre ventas del orden del 5%.



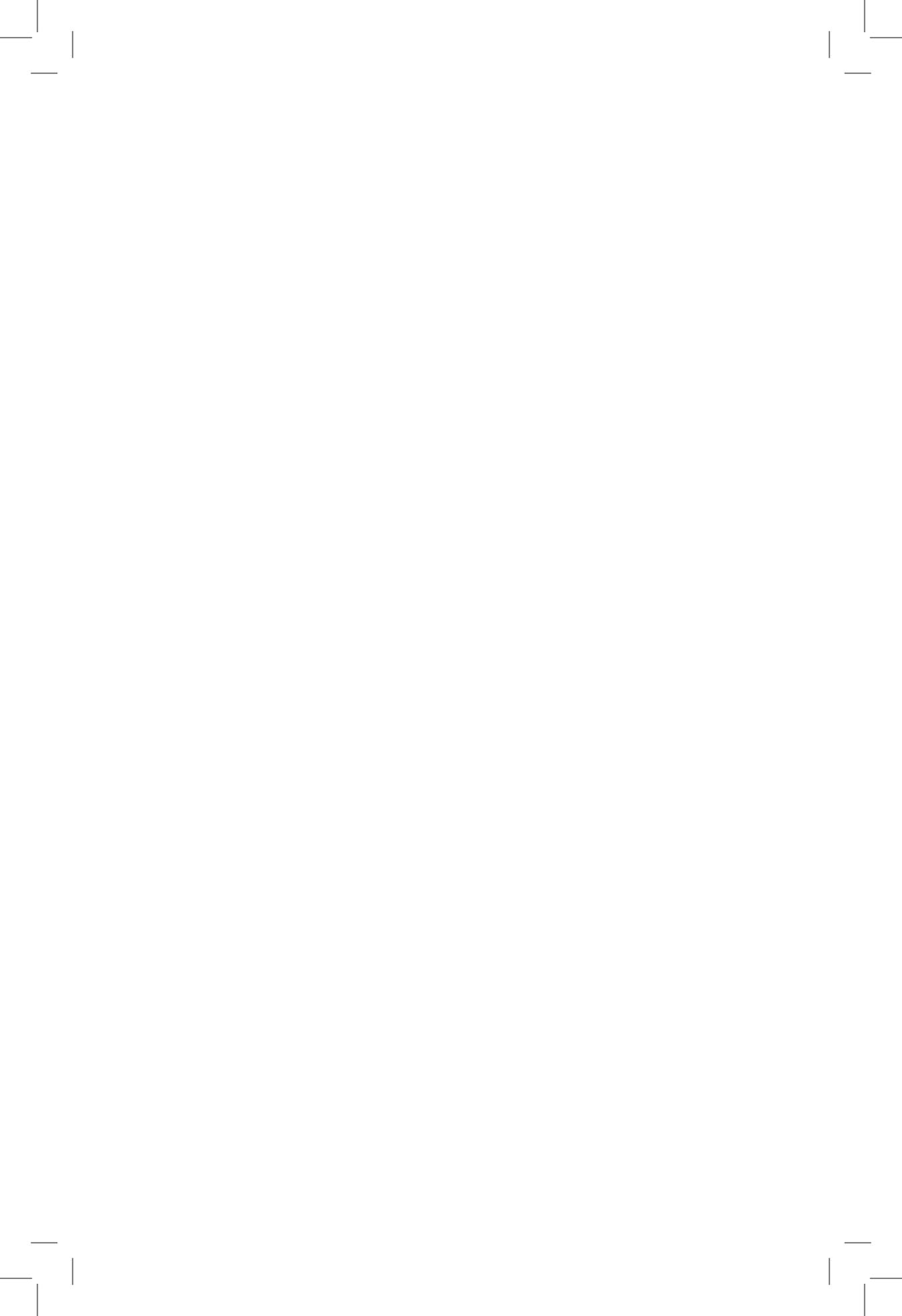
4.2.3 Conclusión

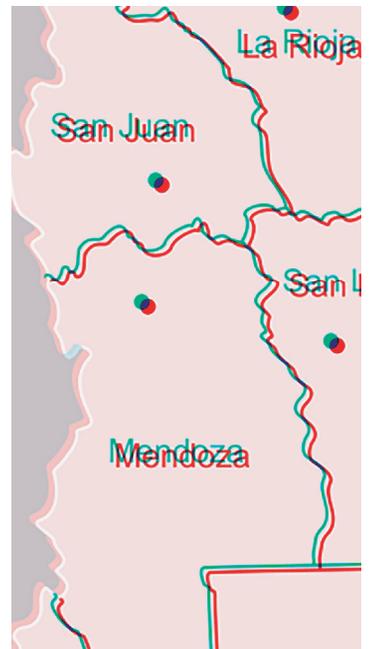
Una interesante y representativa empresa de la región es *PLP Group*, que asoma al mundo en el año 2010, simbolizando la fusión estratégica de tres empresas: *Arrocera San Carlos*, *Arrocera Cancha Larga* y *Puerto Las Palmas*, con negocios en las industrias de la ganadería, el arroz y la piscicultura.

El agua del Río Paraguay se utilizaba para el riego y la operatoria de los cultivos de arroz. Dicho agua, naturalmente, incluía un sinnúmero de peces. Al drenarse el agua los peces terminaban en los desagües, dando lugar a toda una cadena alimenticia de depredadores que los aprovechaban. Hasta allí, un dato de color del ecosistema natural. Sin embargo, ese factor contenía un mensaje claro: si el suelo, agua, flora o el mismo producto hubiesen estado realmente contaminados, tal como sugerían los detractores de esta actividad, los peces no habrían podido sobrevivir. Esa multitud de peces que quedaban al descubierto una vez producido el desagote de la superficie cultivada evidenciaba la sanidad de la operatoria de la empresa. De allí surgió el proyecto: La empresa desarrollaría piletas para criar peces, como un elemento de demostración empírica que llevase tranquilidad a la sociedad y compusiese su reputación. Para avanzar en ese sentido, generaron un contacto con un proveedor de alevines, que era un piscicultor experimentado en pacú. A partir de las conversaciones, se fue descubriendo que el pacú es un pez omnívoro, que puede comer a las plagas del arroz.

Este fue el origen del *noviazgo* entre el pacú y el arroz. Una relación que habría de convertirse en el punto de inflexión para la empresa, en pos de transformar su imagen, generar perdurabilidad y emprender caminos de agregado de valor en origen.

La evolución permanente de los Modelos de Negocio supone siempre tener un ojo en la empresa y el otro en las posibilidades que la misma brinda en relación a desarrollo de producto, desarrollo de mercado o diversificación. En ocasiones, una situación conflictiva o una crisis actúan como disparador de búsqueda de nuevos Modelos de Negocios.







4.3.1 Introducción

4.3.2 Casos

General Automation
Penetrat
Taringa!

4.3.3 Conclusión

4.3.1 Introducción

La región Centro está conformada por las provincias de:

- ▲ Buenos Aires
- ▲ Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▲ Córdoba
- ▲ Entre Ríos
- ▲ Santa Fé

La región Centro está caracterizada por tener una fuerte presencia Industrial, siendo esta actividad la que mayor participación presenta. Luego, le sigue Comercio y las actividades Inmobiliarias, por montos muchos menores a los de Industria. Y si bien esta región es la más relevante para la Agricultura, sólo contribuye con el 10% del Valor Agregado.

Participación del Valor Agregado Bruto de las 6 actividades más relevantes de la región Centro Año 2004

SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	CENTRO
Industria manufacturera _____	26,59 %
Comercio _____	15,99 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler _____	15,08 %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura _____	10,25 %
Transporte y comunicaciones _____	8,38 %
Intermediación financiera _____	4,69 %
TOTAL	80,96 %

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

En el siguiente cuadro, se observa el porcentaje que contribuye cada subcategoría al Valor Agregado Bruto Industrial. El 22% de la actividad Manufacturera Industrial corresponde a la elaboración de Alimentos y Bebidas.

Aporte de las 3 principales categorías al Valor Agregado Bruto Industrial Año 2004

ACTIVIDAD	CENTRO
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	22 %
Fabricación de sustancias y productos químicos	15 %
Fabricación de metas comunes	10%
TOTAL	47%

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

La región Centro es la única que no tuvo un crecimiento en el sector Industrial en el periodo 1996-2015. En términos porcentuales, su crecimiento fue uniforme en Comercio y Servicios, alcanzando un 2% en términos del stock en cada uno de los sectores.

Aperturas y Cierre por Actividad CENTRO

	1996-2015	1996-2002	2003-2009	2010-2015
Aperturas				
Comercio	14%	13%	17%	12%
Industria	8%	8%	10%	6%
Servicio	12%	11%	14%	10%
Cierre				
Comercio	12%	15%	9%	11%
Industria	8%	11%	6%	6%
Servicio	10%	12%	9%	9%

Anatomía de las Pymes Argentinas

Neto

Comercio	2%	-2%	8%	1%
Industria	0%	-3%	5%	0%
Servicio	2%	0%	5%	0%

Aperturas

Comercio	13.526	9.219	16.773	14.764
Industria	3.910	3.392	4.937	3.315
Servicio	23.734	19.595	28.879	22.561

Cierre

Comercio	11.011	10.819	9.131	13.429
Industria	3.667	4.737	2.844	3.380
Servicio	20.012	19.633	18.605	22.095

Cantidad de Empresas

Comercio	98.773	72.196	101.249	126.893
Industria	48.134	43.250	48.620	53.266
Servicio	203.885	170.064	210.915	235.139

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA

4.3.2 Casos

Tres casos que resaltan su obsesión por entender en profundidad el Quién de sus Modelos de Negocio y, a partir de ahí, desarrollar sus propuestas de valor. Desde la industria clásica a las redes sociales pasando por tecnología robótica, los diferenciales en mayúsculas.

General Automation

Un curso de capacitación sobre una máquina inyectora de varias toneladas de fuerza de cierre fue lo que hizo el *click* en la cabeza de Sergio Magistrali. A partir de dicho momento, Sergio construyó su empresa con la clara idea de que el compromiso y las tareas bien hechas no se negocian, ya que estas ideas tienen una fuerza superior a la de cualquier máquina inyectora.

La Historia

General Automation SRL nació formalmente en 2011, cuando se constituyó la sociedad. Sin embargo, la trayectoria viene de antes. Hacia 1995, Sergio Magistrali, formado técnicamente con base en la electrónica y estudiante de la carrera de Automatización y Control, vio un aviso en un diario. Se buscaba un ingeniero técnico para participar de una capacitación en el exterior. La propuesta le sonó llamativa y decidió enviar su CV y participó del proceso de entrevistas. El proyecto consistía en un período de cinco meses de entrenamiento en Italia, para interiorizarse sobre una poderosa máquina inyectora de 6.000 toneladas de fuerza de cierre. Sergio decidió aceptar la propuesta y sumó un sello a su pasaporte con destino a Italia.

Ese viaje marcó un click en su experiencia laboral. “Me voló la cabeza como idea, como ejemplo de la máquina que se adapta a lo que sea, donde se conglomeran todos los sistemas de control, me apasionó”, confidencia Sergio.

Al regresar, comenzó a trabajar para la marca argentina representante de la empresa italiana, como responsable de la Asistencia Técnica. Así fue que descubrió su verdadera pasión: trabajar e instalar maquinaria nueva. Lo que empezó a notar es que, a diferencia de otras empresas, él y su equipo hacían la tarea a fondo, sin mirar el reloj, comprometidos con el trabajo, hasta dejar todo funcionando perfectamente. “Era para el año 97-98, nos quedábamos en lo del cliente más allá del horario normal. Lo central era dejar el trabajo lo mejor posible, sin importar el horario. El responsable de nuestra empresa no nos quería pagar esas horas extras y ese manejo de la situación nos empezó a molestar. Y así fue que varios de nosotros terminamos afuera de la empresa. Ahí fue cuando incorporé el verdadero sentido del concepto asistencia técnica”, cuenta Sergio.

A DIFERENCIA DE OTRAS EMPRESAS, ÉL Y SU EQUIPO HACÍAN LA TAREA A FONDO, SIN MIRAR EL RELOJ, COMPROMETIDOS CON EL TRABAJO.

Fuera de la empresa, era hora de buscar nuevos horizontes. Alberto Marchesi también fue parte de ese proceso. Fueron los propios clientes autopartistas quienes los convocaron. Ellos habían recibido los servicios de asistencia técnica de Sergio, Alberto y sus compañeros. Y así fue que empezaron a brindar los mismos servicios, con los mismos estándares de calidad, a los mismos clientes, pero por propia cuenta. El 1 de noviembre de 1998, a partir de ese desprendimiento, Sergio y Alberto comenzaron una sociedad de hecho, para seguir haciendo lo que sabían, y le pusieron como nombre IS Group.

Los años se sucedieron y, a la oferta de asistencia técnica, le empezaron a incluir otros componentes. Hacia 2004, comenzaron con venta de repuestos y, dos años después, agregaron la comercialización de equipos. Eso fue un hito en la historia de la empresa. “Nosotros éramos técnicos. Lo comercial nos resultaba desconocido. Era nuestra asignatura pendiente... cómo ofrecer el producto”, confiesa Sergio. Ese mismo 2006 trajo la primera venta: el primer robot vendido. “Cuando estábamos cerrando el trato, quedó a la vista que la parte comercial era nuestro punto débil, pero fue el propio cliente quien nos dijo ‘yo te compro el robot, pero te lo compro a vos, que sos técnico. Total si no anda, me lo vas a arreglar’”, recuerda Sergio. Más allá de lo circunstancial de la anécdota, la misma comenzó a perfilar la idea del concepto que iba a diferenciar a la empresa. “El cliente puede descansar en que el equipo va a funcionar, no se tiene que sentir desvalido cuando compra una máquina, como muchas veces suele suceder”, resume Sergio.

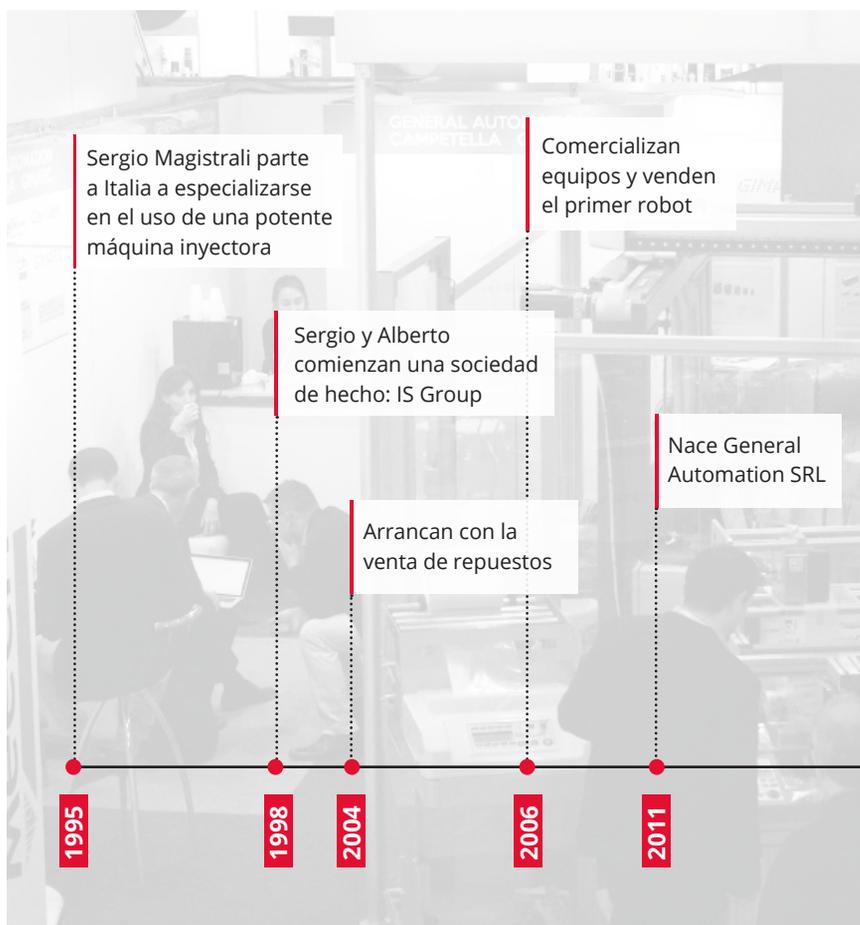
“EL CLIENTE PUEDE DESCANSAR EN QUE EL EQUIPO VA A FUNCIONAR, NO SE TIENE QUE SENTIR DESVALIDO CUANDO COMPRA UNA MÁQUINA”.

Indica Sergio

Una de las barreras que debieron sortear, sin embargo, fue la resistencia que solía existir a la hora de incorporar robots. Se los veía como una especie de amenaza al trabajo humano. De cualquier forma, la solución comenzó a llegar de forma elocuente, cuando los robots demostraban que podían facilitar el trabajo. “En la máquina inyectora, uno de los periféricos más importantes es el robot. Porque antes, la extracción de las piezas dentro de esa máquina se hacía a mano. Imaginate, en los ‘90, para sacar un paragolpes entraba un tipo dentro de la máquina. El paragolpes pesaba como 10 kilos, era tortuoso para

cualquiera. En nuestro país, el advenimiento de la tecnología permitió que un robot entrara dentro de la máquina inyectora, sacase el paragolpes y se lo dejara arriba de una mesa al operador. Con lo cual esa resistencia que había en un momento con la tecnología, que nos pasó en distintas áreas, se vio muy apoyada. Llegó un momento en el cual el operador si no tenía el robot, no trabajaba, porque ya se había acostumbrado a no tener que hacer ese esfuerzo", narra Sergio.

Así transcurrieron los años hasta la formalización ya mencionada, en el 2011, cuando nace *General Automation SRL*.

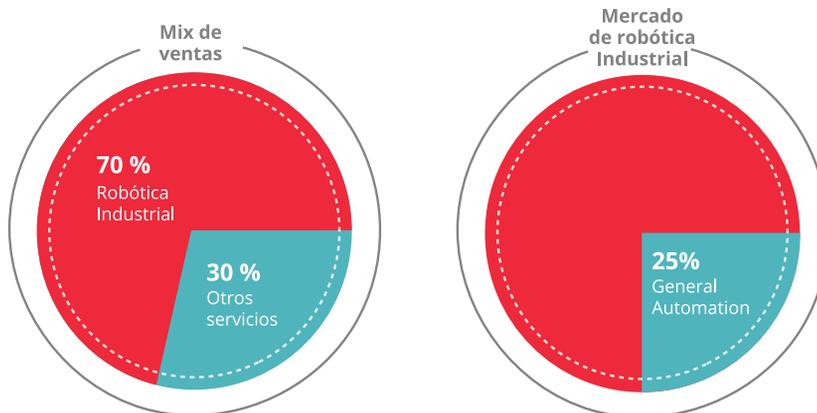


Algunos datos

General Automation tiene cinco socios. Cuatro de ellos tienen el 24% cada uno del capital societario, en tanto que el quinto socio tiene el restante 4%. Los empleados, a la fecha, son doce, la mayoría de ellos, técnicos altamente especializados. Su cartera de clientes consta de aproximadamente 50 empresas.



Los competidores más directos de *General Automation*, en lo que respecta a robótica industrial, son las empresas chinas que comercializan inyectoras y algunas marcas que representan a empresas europeas y americanas en Argentina. Sergio estima que el total de empresas que vende estas máquinas y presta este tipo de servicios oscila en torno a las 30. En dicho mercado de la robótica industrial, *General Automation* conserva aproximadamente un 25% del share. En lo que respecta a su mix de ventas, Sergio estima que el 70% de su operatoria está precisamente en la robótica industrial, rubro al que le fueron sumando complementos, como diseño de manos, dispositivos, etc. El restante 30% se comercializa en otros servicios, como por ejemplo el control de cargas electroestáticas.



En el segmento de sistema de etiquetado en molde IML (In-Mold Labeling por sus siglas en inglés) son líderes. *General Automation* presta cerca del 70% de estos servicios que consisten en el uso de etiquetas de papel o plástico, durante la fabricación de envases por procesos de moldeo por soplado, inyección o termoformado. La etiqueta conforma una pieza integral del producto final, obteniendo un elemento pre-decorado directamente desde el proceso de conformado del envase. “Se trata de colocar la etiqueta dentro de un molde, para que quede como si estuviera pintada, pero en el mismo material”, explica Sergio. Esta técnica de IML se utiliza en envases de alimentos (vasos, bandejas), artículos médicos, cosméticos y artículos del hogar, como baldes o recipientes.

El Modelo de Negocios

Al analizar el Modelo de Negocios de *General Automation*, quedan de manifiesto algunas cuestiones importantes.

En primer lugar, al pensar en el Para Quién, se destacan las empresas del rubro autopartista. “Nuestros clientes son aquellos que a la hora de comprar un robot, están pensando que su propio proceso productivo sea eficiente, que sea un diferencial”, asegura Sergio. Esto implica también tener claro el Para Quién no son. “No somos para aquellas empresas que a la hora de comprar un equipo, priorizan la mera cuestión económica. Esas empresas generalmente terminan comprando equipos de procedencia china”, añade. Esta cuestión resulta clave, porque les permite focalizar su oferta. “Ofrecemos solución a la mano, pero si el cliente está priorizando el costo o si quiere algo muy simple y básico, les digo que no somos para él”, comenta Sergio.

Llegar a esta definición no siempre les resultó fácil. “Si el cliente me transmite que lo que quiere es algo muy simple o que está buscando una relación costo-producto hasta ahí, hoy me siento con la capacidad de decirle que nuestro producto, en estos momentos, no es para él. Esto fue un antes y un después, yo habiendo dicho estas palabras, sin vender, sentía que me estaba flagelando. Imagínate, uno acostumbrado a traer el mango a casa todos los días como técnico o a tratar de vender como sea... irte sin vender era una cuestión muy personal”, explica Sergio. Esto le dio una tranquilidad con respecto a lo que

estaba ofreciendo y un puntapié para generar nuevos vínculos comerciales. “Y pensar que todo arrancó con un ‘esto no era para vos’. El cliente hizo su propio click, se dio cuenta que eso no era para él o entendió que quizás necesitaba era otra cosa. Hoy no tenemos tantos clientes, pero los que tenemos son muy leales”, afirma.

Esto es un claro ejemplo de una cuestión que no siempre se aprecia ni valora en el mundo de los negocios: **el NO, construye imagen, credibilidad, fidelidad y confianza.**



Poniendo el foco en el Qué, es decir en la propuesta de valor de la empresa, *General Automation* ofrece soluciones técnicas en el área de la robótica industrial (venta de robots, servicios de capacitación, puesta en marcha y posterior asistencia técnica), con un criterio de atención 24 x 7, los 365 días del año. A su vez, ofrece embolsadoras verticales flexibles, servicios de control de cargas electrostáticas y desarrollos de tecnología de decoración de envases a través de procesos de IML.

En lo que respecta a la rentabilidad del Modelo de Negocios, el ROE durante el año 2016 fue del 27%.





GAMPETELLA



Las Palancas

La propuesta de *General Automation* está sostenida por diversas Palancas.

Las Personas



En sus inicios, la empresa poseía grandes Palancas de Personas, en cabeza de sus socios. Ellos eran los que tenían la reputación, los conocimientos, las habilidades, la proactividad y, por ello, los clientes los convocaron en forma directa. Con los años, comenzaron a trabajar para transformar esa Palanca de Personas en Procesos, tratando de que los otros técnicos pudiesen realizar los procedimientos y servicios que los clientes valoraban como diferenciales.

Hoy por hoy, quizás no cuenten con aquellas personas que se constituyen como Palancas, sin embargo la empresa tiene un personal valioso, con conocimiento altamente especializado, que está alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Y resulta muy importante para *General Automation* mantener estabilidad en estas personas, por lo que ofrecen un sueldo competitivo, la posibilidad de recibir capacitaciones continuas y acumular experiencias. “Nuestros perfiles se destacan por el conocimiento técnico y les ofrecemos un ambiente variable. Todos los días se pueden hacer cosas diferentes, no repetitivas. Ellos pueden viajar, conociendo lugares, productos nuevos, que para los técnicos es un plus. Tratamos de generar motivación a partir de la variedad”, cuenta el directivo.

Los Procesos



Los Procesos que lleva adelante *General Automation* resultan fundamentales para sostener su propuesta de valor. Como su diferencial se basa en la puesta en marcha y asistencia técnica, en empresas que necesitan generar productividad a partir de los nuevos robots, es crucial comprender las necesidades

de los clientes. Por tal motivo, el proceso de pre-venta requiere una especial dedicación; será en dicha instancia cuando se sienten las bases de lo que será la oferta concreta de *General Automation*.

“Muchas veces los clientes no terminan de saber bien qué es lo quieren, por eso, al principio los tomo a todos como potenciales clientes”, comenta Sergio. Entonces, el proceso se describe básicamente en cuatro etapas.

- ▲ Se da a conocer en qué consiste el producto y servicio (este es un paso genérico). En este punto, no se limitan a mencionar las características del robot o del equipo, sino que se plantea la solución a nivel integral, con la filosofía de trabajo de *General Automation*.
- ▲ Se destina tiempo a entender con precisión qué necesita el potencial cliente, si necesita solo la puesta en marcha o si luego querrá reprocesar las piezas, por ejemplo. Esto se hace de forma personalizada.
- ▲ En función de dichas necesidades, se explica al cliente qué oferta hay en el mercado (en este punto es donde suele surgir la recomendación de empresas con oferta más commodity, como las chinas). Es también cuando la empresa dice NO.
- ▲ Finalmente, se deja que el cliente toma la decisión, que elija.

Otro proceso fundamental consiste en la transmisión del concepto asistencia técnica, que es la forma de prestar el servicio. Se prioriza el trabajo bien hecho, más allá de horarios o fechas... es uno de los principales diferenciales de la oferta de *General Automation*, por lo que resulta indispensable que los actuales técnicos lo asimilen e incorporen.

¿Cómo trabajan en tal sentido? Pues bien, Sergio es consciente de que transmitir actitudes es mucho más difícil que transmitir aptitudes, porque la transmisión del concepto se produce a través del ejemplo, de la conducta, siendo consecuente entre palabras y acciones. Para esto suelen realizar muchos trabajos en conjunto, codo a codo, técnicos y socios. Si el mismo socio se queda trabajando hasta la hora que resulte necesario, para brindar al cliente una solución integral, es más fácil que el concepto se transmita al técnico.

Además, se realizan constantes capacitaciones internas, para que los técnicos dispongan de las herramientas y conocimientos adecuados. Esto se comple-

SERGIO ES CONSCIENTE DE QUE TRANSMITIR ACTITUDES ES MUCHO MÁS DIFÍCIL QUE TRANSMITIR APTITUDES.

menta con la realización de lo que Sergio denomina ateneos, que son espacios en los cuales se comparten problemáticas del día a día. Aquí se proponen soluciones colectivamente y se analizan los mejores procedimientos en cada caso. Sergio es consciente de que, en estos aspectos, es donde tiene un punto pendiente, sobre el cual ya está empezando a trabajar. Estos conocimientos y soluciones van quedando en la cabeza de los técnicos (lo cual es importante), pero no están quedando formalizados en ningún manual, que permita trascender a las personas. “No estamos aprovechando del todo este conocimiento, no hemos hecho un vademécum, pero lo tenemos en carpeta, porque queremos anticiparnos y poder capitalizar a la empresa con estos aprendizajes”, admite Sergio.

“NO ESTAMOS APROVECHANDO TODO NUESTRO CONOCIMIENTO. TENEMOS EN CARPETA HACER UN VADEMECUM”.

Admite Sergio

Los Socios



En materia de socios, *General Automation* dispone de una potente Palanca. Es representante en Argentina de numerosas y prestigiosas empresas internacionales, tales como:

- ▲ Campetella, para la comercialización de robots cartesianos para inyectoras y tecnología IML.
- ▲ Italtech, para la comercialización de máquinas inyectoras para termoplásticos.

- ▲ Dega, para la comercialización de máquinas y equipos periféricos para la industria plástica.
- ▲ Ravizza, para la comercialización de máquinas automáticas para el embolsado de productos y fabricación de bolsas.
- ▲ Bonfiglioli, que comercializa máquinas para la detección de microfugas pre y post llenado de todo tipo de envases.
- ▲ Cevolani, en líneas de producción de envases metálicos.
- ▲ Meech, en equipamiento para la aplicación o eliminación de carga electrostática, etc.

La confianza que ha ido construyendo *General Automation* constituye una clara oportunidad para su negocio. Y no sólo porque puede ofrecer, en su nombre, equipos de clase mundial, sino porque en muchas ocasiones, ha podido complementar localmente dicha oferta con dispositivos y elementos propios, que generan valor agregado.

Tal es el caso de Campetella. Esta empresa italiana fabrica robots de alta complejidad, que *General Automation* comercializa en Argentina. Pero, además, se ha generado un acuerdo con la empresa para que *General Automation* pueda incorporarle a los robots algunos accesorios de IML, que anteriormente venían en combo desde Italia. El requisito que estableció la marca italiana fue la de utilizar el mismo tipo de tecnología y marcas proveedoras, para mantener los estándares. “Nuestros productos, como los dispensers, con diseños y precios adaptados al mercado local, se agregan al director de orquesta, que es el robot principal de Campetella. El producto original proveniente de Italia puede estar en unos 25.000 euros, en tanto que nuestros dispositivos pueden orillar los 18.000 dólares, claramente somos muy convenientes para el mercado local”, explica.

Por supuesto, además de los dispositivos de producción local, que sustituyen maquinaria importada, *General Automation* agrega a su oferta el plus de su asistencia técnica personalizada.

Futuro

De cara al futuro, *General Automation* está decidida a sostener su perdurabilidad, a partir de dos estrategias puntuales. Una es la estrategia relacionada al Desarrollo de Productos. En esta línea, uno de los desafíos pasa por visibilizar sus distintos productos a los clientes actuales. Este es uno de los aspectos comerciales en los que mayor déficit tienen. “Más de una vez nuestros clientes nos cuentan que le compraron tal o cual producto... ¡a la competencia! Al decirles que lo comercializamos también, resulta que no lo sabían. Nuestros clientes desconocen la gama de productos que ofrecemos y, por ese desconocimiento, terminando comprando en otro lado. Estamos perdiendo oportunidades, ya que además a ese cliente lo podemos proveer de asistencia técnica”, narra.

NUESTROS CLIENTES DESCONOCEN LA GAMA DE PRODUCTOS QUE OFRECEMOS Y, POR ESE DESCONOCIMIENTO, TERMINAN COMPRANDO EN OTRO LADO.

Por otra parte y con relación al Desarrollo de Nuevos Mercados, el proyecto principal pasa por apuntar hacia nuevos sectores, como el denominado final de línea. “Allí, nuestros robots cartesianos pueden ser más eficientes y sencillos, con respecto al nivel de programación de un robot antropomorfo”, explica Sergio. Para comprender más profundamente este tipo de proyectos, Sergio brinda algunos detalles. “Se trata de tomar productos en cajas, en el final de la línea de producción y armar los pallets. **Hay dos clases de robótica, la cartesiana y la antropomorfa. La cartesiana es más efectiva para describir paralelepípedos, en tanto que la antropomorfa describe mejor las esferas, por eso suele ser más efectiva en movimientos circulares y soldaduras. Sin embargo, para movimientos ortogonales o líneas, prevalece la cartesiana.** En términos de palletizado, la robótica antropomorfa permite armar uno o dos pallets en paralelo, no mucho más, mientras que la cartesiana permite armar hasta 4 ó 5 en simultáneo, y esa tremenda ventaja no se está explotando”, profundiza Sergio. Así, *General Automation* se propone trabajar para explotar esta faceta, que además permite un mejor aprovechamiento de espacios y costos más acotados.

Los usuarios potenciales de estos robots (Nuevos Mercados) son empresas de galletitas, fideos, artículos de limpieza, cosméticos y/o desodorantes. Incluso, muchas de esas empresas hoy tercerizan el servicio de palletizado en grandes empresas logísticas, con los costos que ello acarrea. El desafío pasa por la concientización de estas grandes empresas, que hoy utilizan robots antropomorfos. Sin duda, las mismas podrían beneficiarse ampliamente con este otro tipo de robótica, pero para introducir cambios de esta índole requieren de un proceso extenso, con varios niveles de aprobación. De modo que **la estrategia pasa por comenzar con pequeños robots, que puedan dar apoyo a algunos procesos secundarios de la producción de estas empresas y generar mucho plus con la asistencia técnica**, con el fin de construir confianza y allanar, así, el camino para los posteriores cambios de mayor envergadura.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

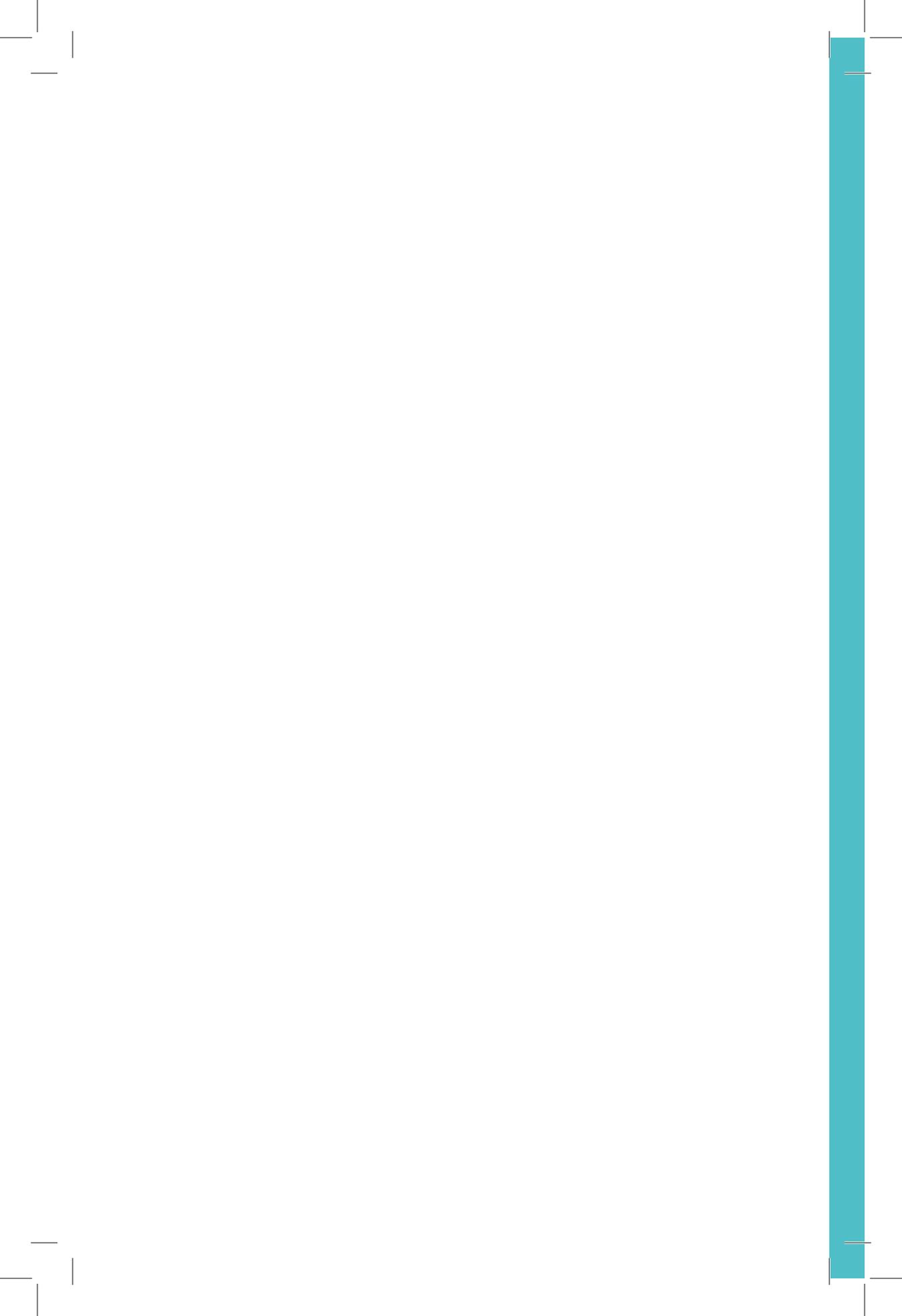
Empresas autopartistas que a la hora de comprar un robot están pensando que su propio proceso productivo sea eficiente, que sea un diferencial. Las que priorizan costo o las que buscan soluciones sencillas, no son target para *General Automation*.

QUÉ

Soluciones técnicas en el área de la robótica industrial (venta de robots acompañados de servicios de capacitación, puesta en marcha y posterior asistencia técnica), con un criterio de atención 24 x 7, los 365 días del año. Ofrece también embolsadoras verticales flexibles, servicios de control de cargas electrostáticas y desarrollos de tecnología de decoración de envases a través de procesos de IML.

CUÁNTO

El ROE durante el año 2016 fue del 27%.



Penrit

Hay marcas que logran trascender al producto. Cuando alguien quiere nombrar a ese producto, en realidad lo que hace es llamarlo por el nombre de su marca, como sucede con la birome, al referirnos a un bolígrafo. En Argentina, al hablar de lubricantes, posiblemente se mencione a *Penrit* como si ese fuese producto. “No puedo aflojar esta tuerca, pásame el *Penrit*, por favor”, sería un diálogo común en una casa, una industria o un taller.

La Historia

Penetrit es la marca nacional de lubricantes por excelencia y, desde su aparición en el mercado en 1935, se ha destacado por su altísima calidad.

En aquel año, comenzaron los primeros ensayos en Argentina sobre materiales engranados y oxidados en empresas de la industria naviera (Buenos Aires, Mar del Plata y toda la zona costera), dedicadas a la reparación de buques de distinta envergadura. Estos ensayos exploraron el impacto sobre materias sometidas a condiciones climáticas sumamente adversas, como las del Mar Argentino, con altas tasas de humedad y salinidad. El tema de fondo era la corrosión y oxidación de los metales (una vez detectados, era imposible detenerlos), ya que implicaban la pérdida de los buques. En ese sentido, se comenzaron a recibir consultas de industrias, que también afrontaban problemas de oxidación de máquinas, tales como la automotriz, metalúrgica o agrícola.

Finalmente, el proceso experimental resultó exitoso y se arribó a una fórmula que combinaba elementos, como aceites minerales y aditivos. La receta no solo protegía las piezas de la corrosión y el óxido de manera preventiva, sino que además lograba eliminar el óxido de piezas atascadas, permitiendo un normal funcionamiento de las mismas. ¡Así nació el primer desoxidante y desengrasante del país, bajo la marca *Penetrit*! La marca se fue popularizando y ganando preferencia entre los consumidores, trascendiendo el ámbito industrial y llegando al dominio doméstico. Se utilizaba en bisagras, cerraduras, juguetes y bicicletas, entre otros. Durante la década del '80, *Penetrit* fue la primera marca que utilizó aerosoles para envasar lubricantes y antioxidantes.

En la actualidad, *Penetrit* (junto con otras marcas tales como *Penetrit Bike*, *Penetrol*, *AX6*, *Chau Polvo* y *Tricolor*) es comercializada y avalada por la empresa J.V.S. Interamericana S.A., conducida desde el año 2000 por Francisco Vardé, su actual Presidente. La Sociedad Anónima direcciona su trabajo para posicionar la marca *Penetrit* en América Latina (Uruguay, Brasil, Paraguay, Bolivia, Chile, Ecuador y Cuba) y en mercados extracontinentales, como el sudafricano o el europeo (España, Portugal, Francia e Italia). Cabe destacar que la marca está inscripta en toda la Comunidad Económica Europea. Evidentemente, *Penetrit* ha ido demostrando ser una excelente marca para penetrar nuevos mercados,

permitiendo que una pyme argentina se encuentre presente en, al menos, tres continentes.

Sin embargo, eso no la ha eximido de atravesar altos y bajos, como resulta inevitable en la vida de toda pyme. Hacia 2010, experimentó un pico de actividad, llegando a comercializar entre 1.5 y 2 millones de productos en el año, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Por otro lado, en 2016 sufrió una caída de la actividad del orden del 20%.

El punto alto de ese año, fue dado por la inauguración de su nueva fábrica, en el polo industrial de Ezeiza, lo que le permite situarse en un ámbito natural para una industria. Sin embargo, la puesta en marcha de la fábrica también tuvo sus complicaciones... “Fue un parto de nalgas”, resume Francisco.

“En 2013, compramos el terreno y qué pasa: se inunda La Plata. Al inundarse La Plata, no aparecen los papeles para poder escriturar. Al no poder escriturar, no podemos comenzar con la obra. Todo eso duró casi un año. Cuando logramos escriturar, qué viene. Año 2014, totalmente lluvioso, no se podía hacer la base para poder construir la planta; pasa un mes, pasan dos, pasan tres. Aparte, el constructor empieza a tener problemas porque agarró demasiadas obras. Entonces, a fines de 2015, prácticamente estaba todo listo para ir a tomar posesión, pero faltaban los pequeños detalles. Bueno, los pequeños detalles nos volvieron locos, en plata y en tiempo”, narra Francisco.





Algunos datos

Actualmente, *Penrit* emplea de forma directa, a unos 30 empleados. Entre los roles con responsabilidad de dirección, se encuentran los dos hijos de Francisco, con funciones bien definidas.

- ▲ Daniel, con la gerencia operativa (compras, producción y ventas), el manejo del comercio exterior y el desarrollo de productos.
- ▲ Diego, con la gerencia financiera, el manejo de los recursos humanos, la administración y los asuntos legales.

En tanto, Francisco realiza supervisiones generales. “Yo manejo lo macro, soy el presidente”, resume.

La nueva fábrica industrial tiene una superficie de 4.000 m², con entrada y salida de camiones. En cuanto a la planta, la superficie cubierta es de 2.600 m² y cuenta con 500 m² en oficinas.

Penrit dispone de una gama que supera los 70 productos y 160 variedades de los mismos. Entre ellos, mencionamos los siguientes:

- ▲ **Aceites Lubricantes** (desoxidante anticorrosivo, lubricante multiuso, 10 funciones, lubricante para armas, lubricante textil, etc.)
- ▲ **Grasas Lubricantes** (grasa de litio, grasa grafitada, grasa blanca, etc.)
- ▲ **Lubricantes Especiales** (vaselina spray, pasacables, lubricante seco, etc.)
- ▲ **Productos Específicos** (desengrasante, limpia contactos, burletes, espuma multiuso, etc.)
- ▲ **Belleza Automotor** (silicona, polish para autos, shampoo, revividor de color negro, lava lustre, lava parabrisas, ceras, etc.)
- ▲ **Mantenimiento del Automotor** (removedor de asfalto, protector de correas, limpia motor, etc.)
- ▲ **Tratamiento para pisos** (curador de pisos, quita cera, etc.)
- ▲ **Penrit BIKE** (lubricante para cadenas, espuma limpiadora, desengrasante de alto poder, protector de cuadro, etc.)

Con respecto a su entorno competitivo, hay una clara tendencia por parte de Francisco. “Yo compito contra todos y contra ninguno. *Pentrit* tiene una base. La competencia que haga lo mejor posible y yo que haga lo mejor posible. No voy a ignorar que tengo competencia, pero yo trabajo por la mía, para mejorar todo lo nuestro y ver qué puedo traer, pero no más de lo mismo, sino algo nuevo, o algo novedoso, no voy a decir que voy a descubrir la pólvora, pero algo que sea distinto, que sea de mayor calidad, alguna aplicación diferente que acá no esté desarrollada. Yo no trabajo por palpito, ni soy un gran desarrollador, me considero un buen transformador de productos en dinero”, asegura el directivo.

Queda claro, entonces, que la mirada de Francisco está puesta sobre *Pentrit* y en cómo seguir afianzando el presente y construyendo el futuro, sin detenerse a esperar a la competencia.

El Modelo de Negocios

Al analizar el Modelo de Negocios de *Pentrit*, quedan claras algunas variables.

Respondiendo a la pregunta del *Para Quién*, Francisco tiene claro que sus clientes son los distribuidores: más de 200 empresas distribuidoras, que involucran el trabajo de unos 1.500 vendedores. Estos son los agentes que luego van y visitan a las decenas de miles de ferreterías y comercios, donde se venden los productos al público. A su vez, comercializa a la industria Petrolera, al ejército y a las cadenas de supermercados.

Poniendo el foco en la pregunta del Qué y para explicar la propuesta de valor, el slogan de *Pentrit* habla por sí solo: Buena vida para tus cosas. La marca busca contribuir a que los bienes de las personas duren más en el tiempo, brindando soluciones eficientes a los diversos problemas de mantenimiento. Y esto sólo se puede lograr a partir de productos de alta calidad y con una línea amplia y variada. Hablar de soluciones eficientes es hablar de ambigüedades, ya que cualquier otra marca también podría decir que sus soluciones son eficientes.¹ Francisco brinda un ejemplo para fundamentar dicho diferencial. “A

través de los años, me ha llegado la información de licitaciones públicas para proyectos extremadamente complejos, donde se especifica que los postulantes a estos trabajos deberán utilizar productos de la línea *Penetrit*, como condición excluyente”, fundamenta Francisco.

En cuanto a la sustentabilidad económica y financiera del Modelo de Negocios, Francisco es consciente de que el margen que brinda es importante. Sin embargo, prefiere no arriesgar un indicador numérico, ya que no dispone de números fidedignos como para poder calcularlo. Esto debido a que aún trabajan para dejar 100% operativa la nueva planta. “A partir de la terminación de la planta gasificadora, tendremos márgenes mucho más sólidos, ya que el ahorro que nos generará, va a compensar completamente los costos de financiación de dicha obra”, sostiene.



¹ Manuel Sbdar, Cómo Perdurar con tu Pyme en Argentina

Las Palancas

En materia de Palancas, *Penrit* cuenta con un surtido importante de ellas, que sirven de base y de impulsoras para la perdurabilidad de la empresa.

Los Activos



Sin lugar a dudas, la Palanca de Activos es la más poderosa para *Penrit*. Por un lado, posee un reconocible activo intangible, que es **la marca**. *Penrit* ha logrado trascender al propio producto, de manera que se torna evidente el peso y el poder que la marca posee. Ese poder ayuda ante la eventual aparición de copias. Producir antioxidantes es bastante fácil, se consigue mezclando cuatro insumos, por lo que aún cuando un competidor lograra un producto de similar calidad (o incluso mayor) que *Penrit*, el peso de la marca sigue oficiando de paraguas para dejar las cifras de ventas a salvo. “Por ahora, a *Penrit* lo ayuda la marca, porque es un producto bueno, cumple, y lo dice la gente, no lo dice Francisco”, señala el presidente. Esta reputación es lo que también permite a *Penrit* lanzar nuevas líneas de productos y expandirse hacia ramas industriales. Está claro que un nuevo producto lanzado por una marca de buena reputación, va a tener gran parte del camino allanado. “Hazte fama y échate a dormir”, dice el refrán.

Esta *buena fama* y su abanico de productos le permite a *Penrit* experimentar y darle continuidad a productos que quizás no tengan mucho éxito. Esto es factible ya que las pérdidas de dichos productos quedan cubiertas por los beneficios de las otras líneas posicionadas.

Para citar algunos ejemplos adicionales del poder de la marca, se pueden mencionar ciertos premios que ha ido cosechando:

- ▲ Trofeo de Oro a la mejor imagen de marca del sector, por el Trade Leader's Club.
- ▲ Participación en el Premio Mercurio 2005 y 2008, por la Asociación Argentina de Marketing.

- ▲ Selección para el premio Éxito Business Awards (Madrid), en 2005, 2007 y 2008.
- ▲ Ganador del Premio Mentores (FCE UBA, Banco Galicia, MATERIABIZ), 2016.

Por el lado de los activos tangibles, *Penrit* cuenta, desde noviembre de 2016, con su nueva planta industrial, en Ezeiza. Esta fábrica (cercana al 100% de operatividad) va a permitir:

- ▲ Mejorar la imagen ambiental de la empresa.
- ▲ Aumentar diez (10) veces la capacidad productiva.
- ▲ Instalar una planta de llenado y gasificado de aerosoles, para llevar a cabo internamente el proceso completo, sin tener que tercerizar el servicio (con el significativo ahorro de costos que esto supone). De esta manera, *Penrit* podrá terminar integralmente sus propios productos.

Por otro lado, *Penrit* también cuenta con una Palanca de Activos en su red de distribuidores, que le proveen valiosa información para retroalimentar su negocio. Manuel Sbdar lo menciona con claridad en su libro. Francisco es consciente de la importancia que tiene para su empresa el entramado de distribuidores y vendedores (más de 200), que recorren diariamente todo el país ofreciendo sus productos a ferreteros. Pero ese ejército así como lleva productos, trae información. No es intuición, dice Francisco, es información. La venta cayó un 20%. ¿Una caída coyuntural? ¿Una caída estructural? Aún está por verse. Hoy, lo concreto es la caída. El futuro es incierto.¹

Las Personas



A esto se suma el trabajo que Francisco realiza en la Cámara de Ferreteros. “Trabajo mucho con la cámara, tengo buen conocimiento de lo que va sucediendo, de los nuevos pedidos, es una información muy útil”, explica. La propia persona de Francisco representa una potentísima Palanca para el negocio de *Penrit*. Francisco cuenta con más de 50 años de trayectoria en el mercado de

¹ Manuel Sbdar, *Cómo Perdurar con tu Pyme en Argentina*

químicos y con una vasta experiencia en abrir canales de exportación. Es residente empresarial brasileño, habiendo vivido largos años en Brasil, dedicándose al comercio exterior de los productos que fabricaba. Una de las grandes cualidades que trata de cultivar Francisco es la vinculación con otros. Lo lleva en su ADN. Gran parte de su agenda está destinada a la interacción con los demás.

A modo de muestra de la capacidad de relacionamiento que tiene Francisco y del enorme conocimiento que posee, se pueden mencionar algunas de sus participaciones en diversas e importantes entidades comerciales:

- ▲ Director de la Cámara de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.
- ▲ Ex Presidente de la red de exportadores (Bairexport).
- ▲ Presidente de la rama industrial de la Unión de Ferreteros de la Provincia de Buenos Aires.
- ▲ Ex Presidente de CAFFYPSA (Cámara Argentina de Fabricantes de productos de Ferreterías y Prestadores de Servicios Afines).
- ▲ Ex Director de la Cámara de Aerosoles, etc.

Esto le aportó una visión clara de cómo llevar productos a mercados nuevos, entender mejor las necesidades culturales de potenciales clientes y aprender a adaptarse a los distintos contextos políticos y económicos. Además de un sinnúmero de valiosos contactos, claro está.

Francisco reconoce tener, también, una gran propensión a ser prolijo y planificado con los temas que maneja, sobre todo lo financiero. Esa cualidad, tal vez, salvó a la empresa. “Estábamos a punto de mudarnos y sufrimos una estafa importante, que nos desestabilizó un poco. Me metieron la mano en el bolsillo y me sacaron la plata. Ya teníamos todo pagado y es por eso que aún no se terminó la fábrica, con suerte será entre enero y marzo de 2018. Como financieramente somos prolijos, hicimos los deberes, el tema del abanico financiero nos permitió subsistir. Si yo hubiera sido un empresario desprolijo, posiblemente no hubiéramos estado más. Cuando me preguntan para qué sirve destinar tiempo a ser prolijos, digo que es para que sirva en los momentos críticos... El dinero lo tenés que pedir cuando no lo necesitás, porque cuando lo necesitás nunca lo vas a tener, y justamente el empresario muchas veces no lo toma en cuenta”, confidencia Francisco, quien tiene una frase de cabecera que repita

una y otra vez. “Exito viene antes que trabajo, sólo en el diccionario”, afirma.

“Yo creo que en el futuro, y en el presente ya, lo único que va a cambiar esto es la capacitación, el conocimiento y saber que depende de vos, no de los otros. El contexto bárbaro, cuanto mejor lo puedas tener, perfecto. Pero si vos, en tu empresa, no la aggiornás, no la planificás, no la trabajás como debés trabajarla, te vas a preguntar qué pasó. Ojalá a mí no me pase, estoy trabajando para que no me pase”, añade.

Esta cualidad de trabajar constantemente y de quedar abierto al aprendizaje es algo indispensable. “Yo no soy nadie, pero soy lo que soy gracias a lo que aprendí, andando. Tengo la mezcla de la calle con la universidad, y la vivencia permanente. Y me doy cuenta de que cuanto más ando, más puedo aprender. De cada persona, vos aprendés algo nuevo. Soy un aprendiz crónico”, admite con orgullo.

En relación a lo anterior, Francisco sabe que debe transferir su conocimiento y habilidades, para que pasen a formar parte de los Activos de la empresa. Por ello, destina múltiples esfuerzos a los procesos de aprendizaje organizacional, capacitación y planificación.

Los Procesos



Hay también algunos procesos que brindan soporte a la perdurabilidad de *Penetrit*. Uno de ellos consiste en la continua investigación y aprendizaje. Para la empresa es fundamental analizar el mercado, nacional o internacional, anticipar tendencias y lo realizan a partir de la asistencia permanente a eventos, ferias, convenciones, para aprender de la gente que sabe. “En Argentina hay mucha copia, siempre más de lo mismo, pero no se mejora, no se crea, y hay que ir a analizar nuevas cosas, traer cosas diferentes, ir hacia la excelencia. Los viajes te ayudan a conocer la cultura, para hacer mejores negocios. En Argentina muchas veces nos quedamos mirándonos el ombligo, pero hay que tratar de entender qué cultura tiene nuestro posible cliente, somos nosotros los que nos tenemos que adaptar a ellos, nunca al revés”, reflexiona Francisco.

También cobran relevancia los procesos de rediseño de redes, la digitalización y la profesionalización general de la operatoria. “Esto es un requisito fundamental para desarrollar tu empresa y, de mínima, para sobrevivir”, sintetiza Francisco.

Los Socios



Anteriormente, se han mencionado los varios roles que Francisco desempeña. Y es que a partir de los vínculos, se generan mejores oportunidades comerciales. Aún habiendo pasado los 70 años, Francisco sigue viajando, asistiendo a ferias, eventos y convenciones. En septiembre de 2017, fue invitado por Cancillería a una misión en Bolivia, para seguir tejiendo lazos comerciales con aquel país. Francisco apuesta por el *ganar/ganar...* por la cooperación.

“¡Porque cuanto mejor le vaya a los demás, seguramente mejor me vaya a mí! Es algo simple, no se entiende cómo no todos lo ven, aunque sea por efecto derrame. Hay que terminar con el egoísmo en la Argentina, porque hay un egoísmo y una envidia permanentes y nosotros necesitamos que le vaya bien al otro, para que te vaya bien a vos y le vaya bien al país. Tenemos que cambiar el chip. Venimos de etapas económicas, políticas y financieras complejas. Lo graficaría con Tupac Amarú, donde cada uno tira para un lado diferente. O con el pirata con el garfio, que te saca el ojo a vos y vos a otro, y el otro a otro. Tenemos que terminar con *la pata de palo* y *el garfio*, tenemos que ayudarnos. En definitiva, es lo necesitamos para todo... para la sociedad, es un tema social”, desarrolla de modo visceral.

Para muestra, basta un botón, dice el refrán. Y quizás el siguiente ejemplo explique en la práctica lo que Francisco comenta desde lo discursivo. El número 1 de *Penetrit* no les exige exclusividad a sus distribuidores, aún teniendo peso para hacerlo. Les permite vender productos de su propia competencia, porque así se pueden beneficiar todos.

Futuro

Uno de los desafíos de *Penrit* pasa por el desarrollo de nuevos mercados. “Vamos a sectorizar. Estamos trabajando para identificar distintos sectores a los que podamos llegar con nuestros productos. Hemos empezado a sectorizar con las bicicletas, pensando en diferenciarnos por servicio”, puntualiza. A su vez, dentro de esta línea estratégica y apalancados por la mayor capacidad operativa que brinda la nueva planta, *Penrit* planea expandirse hacia mercados internacionales.

En materia de desarrollo de productos, la empresa se plantea un mayor espacio de laboratorio, para experimentar con nuevas creaciones y ofrecerlas a través de su vasta red de distribuidores. Asimismo, están trabajando en el rediseño de la marca *Penrit*, para aggiornarla a las demandas de los tiempos modernos.

“Yo pienso que vamos directo a la gente... la intermediación va a desaparecer. Hoy, vos en Estados Unidos pedís una pizza y te la trae un drone, caliente y del gusto que vos quieras. Nos guste o no, eso va a llegar”, finaliza Francisco.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Empresas distribuidoras, con sus vendedores. Estos son los agentes que luego van y visitan a las decenas de miles de ferreterías y comercios, donde se venden los productos al público. También comercializa a la industria petrolera, al ejército y algunas operaciones las realiza con supermercados.



QUÉ

Contribuir con la perdurabilidad de los bienes del hogar o de la industria, a partir de una amplia gama de productos, que brindan soluciones eficientes a determinados problemas mecánicos.

Taringa!

Pocas empresas pueden presumir de ser referencias obligadas en algún campo o rubro. *Taringa!* es una de ellas. Hoy, al hablar de redes sociales resulta imposible no pensar en Facebook o Instagram. Sin embargo, *Taringa!* fue fundada en el mismo año que Facebook y seis años antes que Instagram. Verdaderamente, lo que se dice una empresa precursora y original en su rubro.

La Historia

Taringa! fue fundada en abril de 2004 por Fernando Sanz, por entonces un estudiante secundario, quien se había propuesto compartir determinada información y contenidos con sus amigos y conocidos. Esa es una parte de la historia. La otra viene de la mano de Matías Botbol, su hermano Hernán y Alberto Nakayama, un amigo cercano de ellos. Ellos venían trabajando en el negocio de internet desde 1998. Uno de los emprendimientos que llevaron a cabo fue una empresa de hosting llamada Wiroos. “Como no teníamos plata para hacer publicidad, apostamos por una estrategia basada en el boca a boca. Para esto, le dábamos hosting gratis a varios diseñadores gráficos, que eran como una especie de médicos. Cuando vos vas al médico y te da un remedio, como no entendés mucho, no le cuestionás nada, comprás lo que te manda y punto. Entonces, pensando en ese concepto, apostamos por los diseñadores gráficos, que eran quienes diseñaban páginas web. Entonces, cuando ellos hacían una página web, y sus clientes les consultaban sobre dónde podían hostear la página, ellos nos recomendaban, y al igual que en el médico, como los usuarios no solían entender mucho, no cuestionaban nada y venían y nos contrataban a nosotros. Así fue que empezamos a crecer”, narra Matías.

Ambas partes de la historia hicieron contacto hacia 2005. “Hicimos un canje publicitario con *Taringa!* y fuimos generando una relación de confianza. Así fue que en 2006 el dueño, que llevaba adelante el sitio casi como un hobby, sin demasiada visión comercial, quiso venderlo para irse de mochilero y nosotros se lo terminamos comprando. Para ese momento, el sitio recibía unas 30.000 visitas al día. Obviamente, lo reprogramamos todo de vuelta, porque si bien estaba muy bueno, no dejaba de ser la obra de un estudiante secundario que recién estaba aprendiendo”, recuerda Matías.

Una de las primeras decisiones importantes que tomaron fue la segregación del contenido. En el sitio convivían posts de toda índole, incluyendo muchos que contenían material para adultos. Entonces, para proteger a los menores de edad que pudieran visitar *Taringa!*, se separó todo el contenido para adultos y a partir de tales contenidos se creó una nueva unidad de negocios, que denominaron Poringa.

De esta manera, actualmente coexisten tres entidades o unidades de negocio bien diferenciadas:

- ▲ *Taringa!* (bajo la dirección de Matías)
- ▲ Poringa (a cargo del hermano de Matias, radicado en Estados Unidos)
- ▲ Wiroos, la empresa de hosting (a cargo del restante socio)

Otra de las decisiones relevantes estuvo relacionada con el nombre del sitio. ¿Mantener el nombre *Taringa!* o cambiarlo por otro? “La verdad es que al principio a mí el nombre no me gustaba demasiado, no me convencía cómo sonaba, pero nos dimos cuenta de que funcionaba, de que era efectivo. Cuando yo hablaba de mi otro negocio, Wiroos, siempre tenía que deletrearlo para explicar cómo se escribe, en cambio con *Taringa!* no hay que aclarar cómo se escribe, no hay confusión posible, y es fácil de recordar porque es medio bizarro cómo suena, así que aunque mucho no nos gustaba, decidimos mantenerlo”, admite Matías.

También tomaron la decisión de abrir el registro, que fue una de las bases del crecimiento. “Cuando compramos, el sitio tenía unas 30 mil visitas diarias y evidentemente se había empezado a popularizar.

Pero tenía registro cerrado, es decir que requería de acceso previo para subir contenidos. En cambio nosotros lo abrimos, cualquiera podía registrarse, cualquiera podía subir posts, eso lo hizo mucho más exponencial en su crecimiento”, relata Matías.

Año 2006 
30 MIL
Visitas diarias

A lo largo de su historia, *Taringa!* ha ido asumiendo diversos desafíos, siempre manteniéndose en la curva ascendente de su desarrollo. Probablemente, uno de los mayores de tales desafíos haya sido el tener que actuar en un contexto que carece de un marco regulatorio definido para las empresas intermediarias de contenidos en internet. Al respecto, y ante el vacío legal, *Taringa!* se fue basando en la jurisprudencia de Estados Unidos, puntualmente en una ley llamada DMCA (Digital Millennium Copyright Act), vigente desde 1998. En resúmenes cuentas, esta ley establece que las empresas intermediarias son meramente un lugar de encuentro entre el que genera los contenidos y los que los visitan, por lo que el intermediario no puede ser considerado responsable por tales contenidos. En este marco, cuando una persona o entidad presenta una notificación de infracción de derechos de autor o de propiedad intelectual, los

sitios intermediarios que reciban dicha notificación quedan obligados a reaccionar velozmente, en un plazo no superior a las 48 horas, para bloquear los accesos a los contenidos que están en disputa. Así, la DMCA puntualiza que, siempre que el sitio retire tales contenidos en los términos y los plazos correspondientes, no se lo podrá considerar como responsable de la violación de los derechos de autor.

LA LEY DMCA ESTABLECE QUE LAS EMPRESAS INTERMEDIARIAS SON MERAMENTE UN LUGAR DE ENCUENTRO ENTRE EL QUE GENERA LOS CONTENIDOS Y LOS QUE LOS VISITAN, POR LO QUE EL INTERMEDIARIO NO PUEDE SER CONSIDERADO RESPONSABLE POR TALES CONTENIDOS.

Aquí en Argentina, en los últimos años se ha comenzado a avanzar en este sentido. Más precisamente **en 2014 la Corte Suprema de Justicia de la Nación emitió un fallo con una lógica semejante a la DMCA, sobre no imputar responsabilidades a los intermediarios de los contenidos, en un renombrado juicio que una persona inició a Google**, por supuestas infracciones a derechos de propiedad intelectual.

Taringa! ha debido atravesar por algunas instancias de demandas judiciales en la línea mencionada. Al respecto, Matías señala que la base de esta ley, así como el fallo de la Corte, de alguna manera los han amparado, porque ellos siempre hemos actuado correctamente.



TORIN



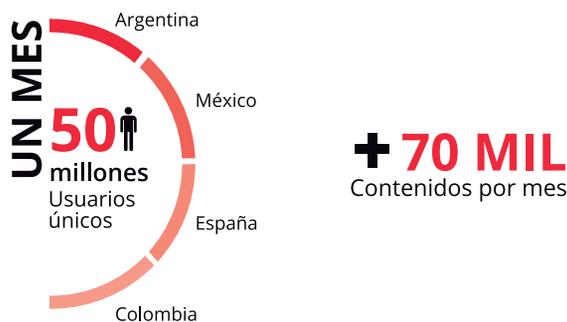


Algunos datos

Para tomar conciencia de las dimensiones de la operatoria de *Taringa!* y de los niveles de crecimiento que ha ido alcanzando con el correr de los años, basta con echar una vistazo a algunos datos.

Taringa! cuenta con:

- ▲ 50 millones de usuarios únicos por mes en todos los países de habla hispana, entre los que se destacan Argentina, México, España y Colombia. Se considera usuario único por mes a quienes visitan el sitio durante el lapso de un mes.
- ▲ Más de 28 millones de usuarios registrados, es decir aquellos usuarios que han generado un perfil dentro del sitio.
- ▲ 1 millón de usuarios activos, vale decir aquellos usuarios que realizan algún tipo de actividad en el sitio, como crear contenidos, comentar, votar, etc.
- ▲ Más de 700.000 nuevos contenidos por mes, entre los posts (artículos extensos) y shouts (micro-contenido).



Por otra parte, actualmente *Taringa!* cuenta con 23 empleados. A nivel organizativo, la empresa posee un board. "Soy parte de este board, donde tengo el doble sombrero, de CEO y de accionista. Debajo de mí hay una estructura de mandos medios, que son los líderes de cada área y, luego, hay varios chicos que hacen el trabajo operativo. Más allá de esto, la estructura es bastante horizontal, las decisiones las tomamos bastante en equipo. El valor más impor-

tante con el que contamos es el conocimiento y hay chicos que son súper inteligentes, entonces, muchas decisiones se toman en conjunto con los equipos de trabajo, no es que voy yo diciéndole a cada uno qué es lo que tienen que hacer”, desarrolla Matías.

El Modelo de Negocios

legado el momento de analizar el Modelo de Negocios de *Taringa!*, el primer elemento es definir su target, su segmento, es decir el Para Quién.

Al respecto, Matías señala primeramente que el objetivo central son personas que tienen cierto tiempo libre y que buscan por ello entretenimiento e información. Entendiendo tal situación, es posible discriminar dos grupos diferentes:

Por un lado, los usuarios generadores de contenido, en cuyo caso la tendencia mayoritaria son jóvenes de entre 16 a 35 años, aunque por supuesto también generan contenidos personas de todas las edades.

Por otro lado, los usuarios que visitan están más atomizados y siguen los perfiles generales de utilización de internet, por lo que se extiende la gama.

¿Y cuál es la propuesta de valor de *Taringa!*?

Taringa! se diferencia por su propuesta de Inteligencia Colectiva, planteada desde un espacio abierto, donde cualquier usuario (denominado habitualmente como *taringuero*) puede compartir sus opiniones, intereses, vivencias, conocimientos. Puntualmente, *Taringa!* se define como una red social de tercer espacio. Se considera red social de *primer espacio* a plataformas como Instagram o Facebook o incluso Twitter, en donde los usuarios comparten información y contenido con otros usuarios a quienes ya conocen en la *vida offline*. En tanto, se considera como red social de *segundo espacio* a las redes laborales como LinkedIn, en las cuales el contenido se formaliza y está orientado a temáticas mayormente de índole profesional. Finalmente, las redes de *tercer espacio*, como *Taringa!*, donde los usuarios no se conocen entre sí en la *vida offline* y donde tampoco hay vínculos laborales o profesionales, sino que ellos

se ven unidos entre sí por temas o gustos en común, como por ejemplo, autos o novelas. Entonces, se agrupan en comunidades virtuales o en temáticas afines, donde tienen poca importancia las clases sociales, el lugar donde viven, la edad u otras variables. Vale decir que las relaciones sociales se dan principalmente a partir de dichos intereses comunes.

Esta distancia personal posibilita una menor exposición de los usuarios, quienes pueden mostrarse auténticamente, porque no se sienten prejuizados, ya que no los conocen, ni se sienten evaluados profesionalmente. De este modo, se genera un espacio de intercambio que quizás en otras redes no tiene tanta cabida.

Respecto del modelo de monetización de la empresa, se da esencialmente a través de la publicidad, que proviene de dos vertientes diferenciadas:

Venta de publicidad premium, a anunciantes directos. Esta forma de publicidad está enfocada en el branding y no en la venta, es decir las empresas que anuncian bajo este modelo pretenden ante todo dar visibilidad a su marca.

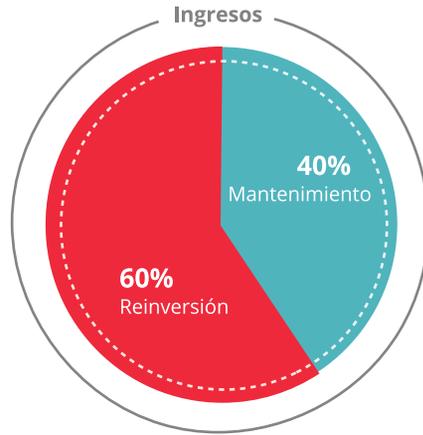
Venta programática, por medio de herramientas que permiten ventas en tiempo real. Matías explica este modelo “vos vas armando audiencias y segmentos y se hacen las ofertas en tiempo real para ocupar ese espacio de publicidad en el sitio. Por ejemplo, seguramente te pasó que entraste a Despegar.Com a buscar un pasaje de avión y después, cuando navegás por cualquier otro sitio, te van apareciendo ofertas de Despegar, bueno, así es justamente este tipo de publicidad. Despegar sabe que vos, o mejor dicho tu navegador, estuviste buscando pasajes, entonces cada vez que tu usuario está navegando en internet se hace un aviso y si no hay nadie que pague u oferte más, sale ese aviso primero”.

Finalmente, en lo que respecta a algún indicador económico del negocio, el mismo genera un margen sobre ventas del 60%. “Si vos mirás este indicador

“EN EL NEGOCIO DE INTERNET, LA REINVERSIÓN ES PARTE DEL COSTO CONSTANTE DE MANTENERSE OPERATIVO, ES FUNDAMENTAL PARA SEGUIR VIVOS”.

Confidencia Matías

desde una industria de manufactura o desde algunos otros rubros, seguramente dirías que es un súper número, que somos millonarios. Pero en el negocio de internet, la reinversión es parte del costo constante de mantenerse operativo, es fundamental para seguir vivos. Puntualmente, desde hace un tiempo, estamos reinvertiendo la totalidad de los excedentes, para el relanzamiento de una nueva plataforma. Del 100% del total de los ingresos, alrededor del 60% es el margen que se destina para la reinversión, y el restante 40% lo constituyen los costos de mantenimiento de nuestro negocio”, confidencia el empresario.



Las Palancas

En materia de las Palancas sobre las cuales se apoya el Modelo de Negocios de Taringa! con miras a solidificar su perdurabilidad, son varias las cuestiones que se pueden destacar.

Los Activos



Sin lugar a dudas, la comunidad de usuarios que fue desarrollando *Taringa!* representa una monumental Palanca de Activos, no sólo por la cantidad de ellos, o por el surtido de contenidos que generan, sino porque además movilizan una significativa cantidad de tráfico en el sitio, que permite valorizar mejor la oferta publicitaria. Asimismo, tal como lo destaca el libro *Cómo Perdurar con tu PyME en Argentina*, estos usuarios tienen una relación de identidad. Se llaman a sí mismos taringueros. Por eso la experiencia que ofrece *Taringa!* es distinta a lo que después trajo Facebook y Twitter.

Complementariamente, otro elemento que posee la empresa es la atemporalidad de la mayoría de sus contenidos. “Alguien postea cómo hacer una tortilla de papas y el post va a seguir siendo una información interesante de acá a un montón de años; en cambio en un diario la noticia de hoy ya mañana te queda vieja. Así, la información que se consume es siempre de último momento, está siempre vigente”, comenta Matías.

Los Procesos



En cuanto a los Procesos que soportan la operatoria y los diferenciales de *Taringa!*, se puede destacar el proceso colaborativo de generación de contenidos, que ellos denominan de Inteligencia Colectiva.

TARINGA! NO DISPONE DE UN EQUIPO RENTADO DE REDACTORES, COMO SUCEDE EN EL CASO DE REVISTAS O DIARIOS DIGITALES

Taringa! no dispone de un equipo rentado de redactores, como sucede en el caso de revistas o diarios digitales. Todos los contenidos han sido producidos por la comunidad. “Tenemos contenido surtido y variado, generado por los mismos usuarios a quienes no tenemos que pagarle sueldos. Es decir tenemos miles de contenidos disponibles sin que nos aumenten los costos”, señala Matías. El proceso típico consiste en que los usuarios registrados comparten noticias, información, videos y enlaces por medio de posts, permitiendo comentarios de otros usuarios. Este proceso colaborativo incluye una etapa autóctona de control de calidad, porque la propia comunidad es quien oficia de filtro, evaluando positivamente los contenidos buenos y novedosos y reprochando lo que resulta inadecuado o de baja calidad. “El sitio permite la puntuación de los mismos por medio de un sistema de calificaciones que le permite a cada usuario registrado, de acuerdo a su rango, entregar una determinada cantidad de puntos por día. En base a ello se elaboran rankings semanales de los posts y usuarios que más cantidad de puntos recibieron. *Taringa!* se basa principalmente en la ayuda entre usuarios, por lo cual se convirtió en una comunidad muy famosa, que crece rápidamente”, explica el propio sitio en un post.

Es de destacar que *Taringa!* no alberga ningún tipo de archivos, lo que la convierte en una página para compartir enlaces, los cuales son siempre proporcionados por los usuarios.

Otro proceso fundamental, que cada vez se va intensificando más, es el que se relaciona con el concepto de long tail. Tal como lo explica un blog especializado en marketing digital llamado Ciudadano 2.0, *el fenómeno que describe es la tendencia por la cual, gracias a la tecnología, el mercado de masas se convierte en un mercado de nichos porque la tecnología permite que por primera vez en la sociedad de consumo, la venta de pequeñas cantidades a precios bajos resulte rentable. Dicho de otro modo: hay un nuevo y enorme mercado que es la suma de una infinidad de nichos que se han vuelto comercialmente viables gracias a las nuevas tecnologías. Esa es la 'larga cola': la cabeza del mercado serían los productos de consumo masivo, los de 'toda la vida' y la 'cola' los nichos especializados de bajo*

volumen, que ahora son viables, pero cuya suma supone una cifra económica de una enorme magnitud.

Al haber tantos contenidos diversos, cada uno con sus respectivos comentarios, se posibilita que haya anunciantes más pequeños, pero más direccionados a temáticas específicas. “Son miles de pequeños anunciantes, que ponen poco dinero, pero el volumen lo hace grande. Hay un montonazo de información súper variada, pero que la consumen targets cada vez más específicos”, profundiza Matías.

Las Personas



En lo atinente a las Personas, sin dudas su actual CEO y fundador Matías Botbol constituye una Palanca. Manuel Sbdar lo señala en el libro anteriormente citado: *otro punto fuerte de Taringa! ha sido su resiliencia, evidenciada en situaciones difíciles, como el juicio de 2009 por presunta violación intelectual o la llegada al mercado de fuertes jugadores, como Facebook y Twitter. De cada una de estas experiencias, el sitio ha salido fortalecido y, actualmente, sigue invirtiendo en proyectos futuros.* Por supuesto, el liderazgo y la visión de Matías han resultado fundamentales para ello.

Además, el equipo en sí constituye otro elemento destacado para la perdurabilidad del Modelo de Negocios. “Esa es una gran ventaja con respecto a otras empresas, ya que las personas por lo general son parte de las decisiones. Si hay una buena idea, la gente sabe que se puede concretar. No son un número más en una organización, como a veces puede pasar en una empresa grande, acá tienen más protagonismo, y eso tiene peso”, puntualiza Matías.

Futuro

De cara al futuro, *Taringa!* se encuentra trabajando en una estrategia bien determinada para el desarrollo de su Modelo de Negocios.

La misma se relaciona con el Desarrollo de Mercados, según la matriz de Ansoff. Así, en esta línea, el desafío pasa por ganar fuerte presencia en el mercado de usuarios de dispositivos móviles, que hoy por hoy pueden encontrar dificultades para navegar por el sitio. "Nacimos como sitio web, enfocados a computadoras y nos dimos cuenta de que nos costaba llegar bien a los dispositivos móviles. Nos sentimos estancados y hace un año y medio nos replanteamos esta plataforma y tomamos la decisión de reprogramarla, con tecnología mucho más moderna y escalable a cualquier dispositivo con miras al futuro, como computadoras, teléfonos, TV o lo que sea. Eso va a simplificar el uso de *Taringa!*", detalla Matías.

En este proyecto se encuentran trabajando arduamente. "Ya migramos los contenidos, faltan ahora los usuarios, pero lo más difícil ya fue. Por ahora conviven sincronizadas ambas plataformas, lo cual es un poco complejo, pero ya estamos cerca de cumplir con el desafío de terminar el proceso y migrar del todo", resume el CEO de *Taringa!*

Según estima la empresa, a mediados del año próximo (2018) el sitio estará completamente migrado a la nueva plataforma.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Personas que tienen cierto tiempo libre y que buscan por ello entretenimiento e información. Dentro de dicho target, hay dos focos:

- * usuarios generadores de contenido, en cuyo caso la tendencia mayoritaria son jóvenes de entre 16 a 35 años.
- * usuarios que visitan, estos están más atomizados y siguen los perfiles generales de utilización de internet.

QUÉ

Taringa! se diferencia por su propuesta de Inteligencia Colectiva, planteada desde un espacio abierto, donde cualquier usuario (denominado habitualmente como "taringuero") puede compartir sus opiniones, intereses, vivencias, conocimientos, bajo el concepto de red social de "tercer espacio", que implica que los usuarios no se conocen de la vida offline y por ende suelen sentirse menos expuestos y prejuizados para opinar y construir las comunidades.

CUÁNTO

El negocio genera un margen sobre ventas del 60%.

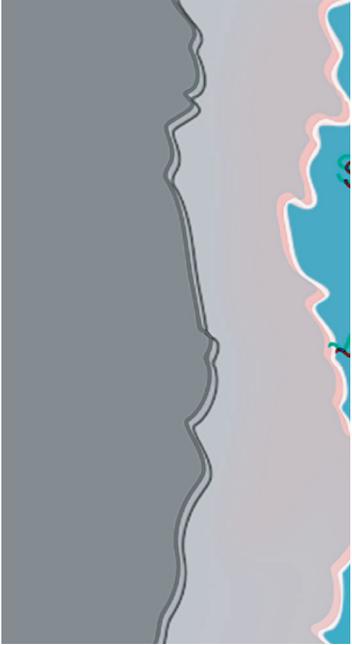
4.3.3 Conclusión

Hay lugares únicos en el mundo, tanto que algunos son declarados *Patrimonio de la Humanidad*. El Parque Nacional Talampaya es uno de esos regalos de la naturaleza, en el cual transcurre la historia de *Rolling Travel*, una empresa centrada en el corazón de la región Nuevo Cuyo.

Christian Brouwer de Koning tiene un sueño de juventud. En la década de los '90, realizó un viaje como mochilero que califica como *revelador*, ya que le mostró el camino a seguir: viajar y compartir con los demás las maravillas que la naturaleza ofrece, colaborar con la conservación y preservación del ambiente y, por supuesto, vivir de ello. Paralelamente, Christian descubrió otra veta. Habiendo analizado antecedentes exitosos de explotaciones comerciales de otros parques nacionales, hacia 2002, se propuso obtener la concesión del Parque Nacional Talampaya.

El Parque Nacional tiene una extensión de 215.000 hectáreas y está situado hacia el Oeste de la provincia de La Rioja, fue declarado *Patrimonio de la Humanidad* por la UNESCO y anualmente recibe 65.000 visitantes. Si bien dicho número se ha triplicado desde que Christian recibió la concesión, aún se encuentra lejos de la cantidad de turistas que reciben otros Parques (Iguazú recibe 1.300.000 visitas anuales; los glaciares 600.000; y Ushuaia 400.000).

Este caso es un más que representativo exponente del significado de una Palanca de Activo, dado que el Parque Nacional Talampaya es *Patrimonio de la Humanidad* según UNESCO y ese factor es causal de visibilidad, marketing y sobre todo, de perdurabilidad. El Parque representa un potente Activo en cuanto a nombre y posicionamiento. Y *Rolling Travel*, al haber logrado la concesión exclusiva sobre dicha fuente, única en riqueza y belleza (es decir, al haber generado una potente alianza estratégica) logró generar un claro diferencial para su negocio.





4.4.1 Introducción

4.4.2 Casos

Ansilta
Excelencia, Soluciones Informáticas
Omega Saneamientos

4.4.3 Conclusión

4.4.1 Introducción

La región Nuevo Cuyo está conformada por las provincias de

- ▲ La Rioja
- ▲ Mendoza
- ▲ San Juan
- ▲ San Luis

La Industria Manufacturera es la actividad económica más importante y Comercio la segunda en orden de magnitud.

Participación del Valor Agregado Bruto de las 6 actividades más relevantes de la región Cuyo Año 2004

SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	CUYO
Industria manufacturera	29,57 %
Comercio	14, 26%
Explotación de minas y canteras	10,31 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	9,99 %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9,52 %
Transporte y comunicaciones	5,91 %
TOTAL	79,96 %

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

La elaboración de Alimentos y Bebidas representa el 40% del total de la Industria. El elevado porcentaje está explicado por la elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, influenciado principalmente por la fuerte presencia de la Industria Vitivinícola.

Aporte de las 3 principales categorías al Valor Agregado Bruto Industrial (año 2004)

ACTIVIDAD	PATAGONIA
Elaboración de productos alimenticios y bebidas	40%
Fabricación de sustancias y productos químicos	8%
fabricación de papel y productos de papel	7%
TOTAL	54 %

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

La región de Cuyo logró un crecimiento neto de empresa en el periodo 1996-2015. En términos porcentuales el crecimiento fue parejo en las áreas comercio y servicio alcanzando un 3% en términos del stock de cada uno de los sectores mientras que la industria creció a una tasa promedio anual del 1%.

Aperturas y Cierre por Actividad CUYO

	1996-2015	1996-2002	2003-2009	2010-2015
Aperturas				
Comercio	14%	12%	17%	13%
Industria	8%	7%	9%	7%
Servicio	13%	12%	15%	12%
Cierre				
Comercio	11%	13%	9%	11%
Industria	7%	9%	6%	7%
Servicio	11%	12%	9%	11%

Anatomía de las Pymes Argentinas

Neto

Comercio	3%	-1%	8%	2%
Industria	1%	-2%	4%	0%
Servicio	3%	1%	6%	1%

Aperturas

Comercio	1.182	774	1.378	1.430
Industria	306	247	371	297
Servicio	1.818	1.336	2.097	2.053

Cierre

Comercio	920	823	752	1.229
Industria	280	327	222	293
Servicio	1.463	1.273	1.327	1.843

Cantidad de Empresas

Comercio	8.432	6.188	8.450	11.031
Industria	3.997	3.738	3.974	4.327
Servicio	13.796	10.903	14.037	16.891

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA

4.4.2 Casos

No todo lo que brilla es vino, podríamos decir de Nuevo Cuyo. Evidentemente, la industria vitivinícola, tal como quedó demostrado en el capítulo correspondiente, es uno de los principales motores de la economía regional, sin embargo siempre hay lugar para otras industrias cuando las mismas encuentran verdaderos diferenciales. Es el caso de *Ansilta*, *Excelencia* y *Omega*.

Ansilta

El mundo de los deportes extremos tiene numerosos ribetes destacados, como historias, anécdotas, desafíos, heroísmo. Y existen empresas que orientan su norte a apoyar a los deportistas que se animan a embarcarse en esas desafiantes experiencias. *Ansilta* es una de ellas.

La Historia

Ansilta vio la luz en 1984, en San Juan, de la mano de sus fundadores, Alberto Graffigna y Teresita Bracco, ambos andinistas apasionados por los deportes de montaña. A tal punto que Alberto, desde sus 16 años efectuaba compra y venta de camperas para solventar su hobby y juntar recursos para poder ir a la montaña. Siendo un adolescente, Alberto compraba y vendía camperas tabicadas de duvet. Sus clientes fueron creciendo y como no había proveedores suficientes, decidió producir por su cuenta. En ese momento fue cuando conoce a Teresita, se ponen de novios y deciden comenzar con este emprendimiento, al que llamaron *Ansilta*. Todo arrancó artesanalmente, provistos de dos costurera y de telas nacionales, ya que no estaba abierta la importación de las mismas. Quien trasmite la historia de esta empresa familiar es Juan Graffigna, hijo de la pareja y Licenciado en Economía y estudiante de una Maestría en Economía. Al inicio, el negocio se enfocó principalmente en camperas de pluma y, paulatinamente, fue incorporando nuevos productos, siendo de las primeras empresas que incorporó el polar en el país. Hacia 1999, ***Ansilta* comienza a producir con GORE-TEX, tejido impermeable que lidera el mercado mundial.**

En sus 30 años de historia, la empresa ha afrontado crisis, tales como la hiperinflación de 1989 o la salida de la convertibilidad, a fines de 2001, sin embargo y pese a lo duro del contexto, logró mantenerse a flote al haber apostado por mantener bajos niveles de deuda con relación a sus activos. Actualmente, *Ansilta* atraviesa una etapa de creciente profesionalización. Se contrató un Gerente General, en quien Alberto y Teresita han delegado la mayoría de las funciones dirigenciales. Esta estrategia va de la mano con la visión de ambos, que desean desprenderse de la ejecución de las actividades diarias.







Algunos datos

Ansilta ha crecido como empresa, hasta contar con una dotación de aproximadamente 200 empleados. La empresa posee cuatro puntos de venta propios: dos en la provincia de San Juan, uno en Mendoza y otro en Buenos Aires. Asimismo, cuenta con 80 puntos de venta, distribuidos por todo el país. Cabe destacar que no son franquicias, sino clientes directos. En cuanto al surtido de productos, la empresa comercializa 200 modelos en los rubros de montaña (andinismo), esquí, ciclismo y otras actividades outdoor, como snowboard, trail running, carreras de aventura, esquí de fondo y mountain bike, entre otros. Muchos de estos productos son de marca propia, que producen y comercializan. “En nuestros talleres sólo producimos marca *Ansilta* y nuestra marca no se elabora en ningún otro taller que no sea el nuestro

En cuanto a la venta, en los locales de *Ansilta* sí hay otras marcas, que complementan la propia oferta de productos. “Lo que no es indumentaria lo importamos como distribuidores, ya sea mochilas, botas, hidratantes o bastones”, cuenta Juan. Con respecto al entorno competitivo, la oferta de *Ansilta* encuentra parangón únicamente en algunas marcas internacionales renombradas, tales como Salomon o The North Face.

“NO LE HEMOS DADO A NADIE LA LICENCIA PARA PODER PRODUCIR NUESTRA MARCA, NI TAMPOCO PRODUCIMOS MARCAS AJENAS”

Explica Juan Graffigna

El Modelo de Negocios

A la hora de analizar el Modelo de Negocios de *Ansilta*, definen su Para Quién de manera concreta.

“Las personas que compran nuestra marca son aquellas que realizan actividades de montaña y que, ante todo, priorizan la calidad”, afirma Juan rotundamente. Contrariamente a lo que podría pensarse, si bien los productos de la marca no son de bajo precio, los clientes no pertenecen exclusivamente a los segmentos más pudientes. “Hay muchas personas, apasionadas por la montaña, que hacen un esfuerzo grande por comprar nuestros productos, aún sin ser de poder adquisitivo muy alto”, comenta.

“LAS PERSONAS QUE COMPRAN NUESTRA MARCA SON AQUELLAS QUE REALIZAN ACTIVIDADES DE MONTAÑA Y QUE, ANTE TODO, PRIORIZAN LA CALIDAD”

Explica Juan

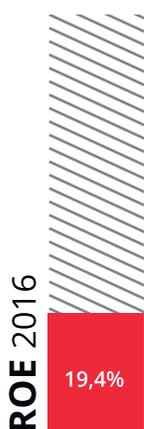
En cuanto a la propuesta de valor de *Ansilta*, se definen como una empresa que ofrece prendas de montaña para climas extremos. **“Nosotros comercializamos productos que han hecho cima en el Everest, en el Aconcagua y en los picos más altos del planeta. Los clientes no se arriesgan, saben que en cierto punto su propia vida depende de estos productos, por eso eligen nuestra marca”**, afirma.

Además del mencionado diferencial, la marca posee algunas otras características que constituyen ventajas con respecto a sus competidores.

- ▲ Con relación a los competidores nacionales y/o regionales, *Ansilta* es la única marca en Sudamérica que posee licencia para producir GORE-TEX (marca líder en el mundo en tejidos impermeables) y, por ende, es la única en ofrecer dicha garantía de impermeabilidad.
- ▲ En cuanto a las marcas internacionales, la empresa hace confección de prendas a medida, aspecto que las grandes marcas globales no ofrecen por una mera cuestión de escala. Así, en la pasada temporada de nieve, los centros de esquí de la Argentina se vistieron de *Ansilta*, excepto Ushuaia. “Los instructores usaban trajes *Ansilta*, hechos a medida, con talles, colores y logos customizados de las respectivas escuelas. A diferencia de una marca grande, eso solo lo podemos hacer nosotros, ya que ellos quizás acepten un lote personalizado a partir de las 5.000

prendas. Son muy pocas las empresas que pueden embarcarse en comprar lotes tan grandes”, dice Juan.

- ▲ *Ansilta* ofrece también un servicio de post-venta, puntualmente, la reparación de las prendas. “Es un argumento de venta muy potente, porque a diferencia de otros mercados, en los cuales los consumidores compran una campera por año, y si se les rompe la tiran y compran otra, acá en Argentina hay una cultura de conservar mayor tiempo las mismas. Este servicio extiende la vida útil de las prendas y nos facilita el proceso de ventas”, expone Juan. Una particularidad de lo anterior es que el servicio es subsidiado, es decir sin ganancia de dinero. “Sólo fijamos un precio muy bajo, sobre todo para generar conciencia sobre su utilización y que la gente lo solicite de una manera responsable”, agrega Juan.



En cuanto a la rentabilidad que genera el Modelo de Negocios, el ROE del ejercicio cerrado durante 2016 fue 19,4% anual.

Las Palancas

En materia de las diversas Palancas con las cuales *Ansilta* trabaja en pos de la perdurabilidad de su Modelo de Negocios, se puede citar una significativa colección de ellas.

Los Procesos



- ▲ Una de las Palancas reside en el proceso de producción, bajo los estándares de GORE-TEX. La obtención de la licencia de esta relevante marca global requiere de un minucioso y exhaustivo mecanismo de autorización, tanto de la marca como de los talleres en los cuales se fabrica. Por ejemplo, cada vez que *Ansilta* lanza un nuevo producto, debe enviarle una prenda a GORE-TEX, quienes realizan un test de lluvia para chequear la impermeabilidad. Si este test no es satisfactorio, no se puede comercializar el producto.
- ▲ Por otra parte, todos los procesos productivos están certificados bajo normativa ISO 9001 y se encuentran orientados 100% a la calidad y, no tanto, a la producción de volúmenes o de eficiencia en costos. “El producto debe ser perfecto, ya que está en juego la vida de muchos clientes. Tenemos un compromiso con la vida”, aclara el joven empresario.
- ▲ Esto se complementa con rigurosos procedimientos y estándares de control de calidad, que garantizan que la detección de cualquier defecto. Para ello, se revisa, una a una, cada prenda. “Es un proceso costoso, controlamos todas las prendas, pero más allá de que esto implique mayores tiempos y costos, es consecuencia de alinear nuestros procesos a la estrategia de agregado de valor de la empresa”, puntualiza Juan.

Las Personas



En materia de Personas, *Ansilta* se encuentra encarando un paulatino y sostenido proceso de profesionalización, a través de la incorporación de gente joven. La idea de fondo es dar un paso que resulta fundamental en toda pyme: lograr que el conocimiento pase de las personas a la empresa. Es decir, capitalizar el conocimiento que tienen una empresa, para evitar que queden solamente en la persona que realiza las tareas.

Sin embargo, Juan señala que el diferencial más grande que posee *Ansilta* en lo que respecta a las personas, es el excelente grupo humano. “A diferencia de las empresas globales, que compiten contra nosotros, ellos tienen más de mil empleados desperdigados por todas partes. Nosotros estamos todos acá, en un mismo edificio. Todos se conocen, comparten el ambiente de trabajo y salen excelentes cosas al trabajar juntos”, confidencia Juan. A su vez, realizan permanentes estudios relacionados a la gestión de Recursos Humanos. Fruto de estas iniciativas, en 2016 se realizaron las siguientes acciones:

- ▲ Una encuesta bajo la metodología de Cuestionario Estructurado Autoaplicado entre los empleados, con una tasa de respuesta de 96,29%.
- ▲ Dicha encuesta reveló que el 82% está satisfecho con el clima laboral de *Ansilta* y que el 40% del total valoró este ítem con un puntaje máximo de 10 puntos.
- ▲ Se evidenció que las dimensiones mejor evaluadas son: satisfacción con el puesto; equilibrio laboral/personal; capacitación y desarrollo; compromiso y motivación; liderazgo directo; y comunicación, entre otras.

También, se generan habitualmente mediciones sobre algunos indicadores clave en materia de gestión de personal, tales como la tasa de ausentismo y capacitaciones. De hecho, durante la totalidad de 2016, *Ansilta* ha tenido un índice total de ausentismo de 2,7% (2,4% con causa y 0,3% sin causa), medido como porcentaje de ausencias diarias sobre el total de jornadas laborables. En lo que respecta a capacitaciones, el personal ha asistido a un promedio de 25,16 horas por empleado durante 2016. Las cifras mencionadas en valor absoluto no dicen demasiado, pero si se las coloca en términos comparativos

contra un benchmark representativo, permiten fundamentar aquella opinión de Juan sobre que el grupo humano es excelente.

Para ello, cabe citar dos datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, sobre la base de la denominada EIL (Encuesta de Indicadores Laborales). Uno de ellos se refiere a la incidencia del ausentismo en el marco de las empresas privadas, que presentó los siguientes guarismos:

Tabla 1: Incidencia del ausentismo en las empresas privadas. Promedio 2° semestre de 2014 / 2015. Total de aglomerados relevados.

CONCEPTO	Promedio 2° sem. -14	Promedio 2° sem. -15
Porcentaje de trabajadores ausentes al menos un día hábil en el mes	17,5%	16,7%
Porcentaje de ausencias diarias en el total de jornadas laborables	4,3%	4,1%
Calidad de días de ausencia por trabajador ausente	5,0	5,1

Como puede apreciarse, el promedio de las empresas privadas, en el segundo semestre del 2015 (el indicador disponible más cercano a los fines comparativos) fue de un 4,1% de ausencias, en tanto que el dato disponible de *Ansilta*, para el 2016, fue de 2,7%, es decir un tercio menor.

Con respecto a las capacitaciones, según la EIL, en su informe referido a Actividades de capacitación en empresas privadas, año 2013, el promedio de duración de los cursos de formación fue de 21 horas/hombre. Este indicador refiere al tiempo promedio que los trabajadores utilizaron en la participación de los cursos durante el año 2013. En el año 2008 el promedio fue similar (20 horas por trabajador capacitado). Más allá de que no se disponen de estadísticas comparables durante el mismo año, la mención que hace la EIL 2013 es comparable a 2008 y permitiría inferir que ese indicador se comporta de manera estable, por lo que podría asumirse que durante 2016 ha tenido un valor similar. **De este modo, el indicador de *Ansilta* (25,16 horas/hombre) resulta casi un 20% superior al promedio de las empresas privadas del país.** Como conclusión, una empresa que puede mostrar indicadores como los citados en materia de clima laboral, tasa de ausentismo y horas anuales destinadas a la capacitación, puede sostener con razonable autoridad que su ambiente de trabajo y grupo humano es *excelente*.

Los Socios



En lo referente a Socios, se dividen estos vínculos en tres. Por un lado, sus 80 puntos de venta. Todos ellos han sido seleccionados mediante un riguroso proceso. “Nunca los elegimos por su espalda, tamaño o capacidad de tracción de ventas, sino porque cuidan la marca, están especializados en deportes outdoor. No cerramos acuerdos con esos negocios que venden un popurrí de artículos para camping o con casas de deportes en general, porque si bien tendríamos más ventas, podríamos afectar nuestra imagen”, razona Juan. “Los deportes de montaña son deportes técnicos y hay que asesorar bien a los clientes, porque son compras caras además. Sin embargo, hemos recibido mayor cantidad de peticiones para vender nuestros artículos que los permisos que finalmente hemos concedido, porque realmente somos muy selectivos”, agrega. Con respecto a estos clientes, no les hacen entrega de mercaderías en consignación, sino que directamente se los venden, a un precio conveniente. A partir de eso, firman con ellos un acuerdo de política de precios mínimos, para evitar que puedan lanzar promociones que desvaloricen el prestigio de la marca.

Como segundo frente en materia de socios, se encuentran las alianzas con algunos de sus proveedores estratégicos. Se mencionó el poder que tiene el acuerdo con la marca GORE-TEX, aunque también han cerrado acuerdos con otras grandes marcas en el rubro, tales como:

- ▲ YKK, marca premium en cierres.
- ▲ Pertex, marca líder en producción de tejidos livianos (le venden a un grupo de marcas validadas).
- ▲ Polartec, marca de tejidos de polar (son los inventores del mismo).
- ▲ Allied, marca de pluma de gansos, entre otros.

Finalmente, se destacan los acuerdos que la empresa denomina *Team Ansilta*. Esto se trata de acuerdos con deportistas especializados en cada rubro, para los cuales la empresa fabrica productos. Más allá de que la imagen de estos deportistas sirve como promoción a través de la difusión en redes, como Instagram o Facebook, el principal factor de ventaja se encuentra en sus aportes

al desarrollo de los productos. “Cuando tenemos un producto nuevo, se los damos a probar y recibimos de ellos sugerencias y devoluciones, de manera que podemos llevar adelante un desarrollo conjunto de los productos con estos deportistas conocidos”, expone Juan.

Los Activos



En materia de Activos, se distingue los tangibles de los intangibles. Dentro del primer rubro, *Ansilta* dispone de una amplia gama de maquinaria sofisticada y específica, entre las cuales se puede citar:

- ▲ Máquinas de corte automático, que reducen tiempos y ganan precisión con respecto a los cortes manuales.
- ▲ Termoselladoras, que colocan una cinta con calor a las costuras impermeables.
- ▲ Máquinas de coser específicas, como Flat Seamer para costuras planas, y otras de marcas de renombre como Overlock, Pfaff, etc.

También dentro del rubro de tangibles, la empresa cuenta con tres galpones unidos, integrados en una misma planta, donde se hacen los cortes, las costuras y donde se almacenan los depósitos de insumos y productos terminados. Las instalaciones están en una misma sede, lo cual facilita y agiliza las operaciones.

Por otra parte, en cuestión de intangibles, la marca y sus 34 años de trayectoria no es famosa en ámbitos urbanos, pero sí en el rubro de actividades outdoor, donde se ha constituido en una firme referencia.

Asimismo, el poder contar con la doble certificación de GORE-TEX (tanto en marca como en taller) le permitiría a la empresa fabricar en sus talleres cualquier otra marca del mundo que utilice tecnología GORE-TEX, así como tercerizar la fabricación de sus productos en cualquier taller del mundo que sea homologado por GORE-TEX.

Futuro

De cara al futuro, y pensando en la perdurabilidad de su Modelo de Negocios, *Ansilta* se viene preparando con variadas estrategias. En cuestión a Penetración de Mercado, el desafío principal pasa por ampliar sus operaciones en Buenos Aires, donde existe un local propio desde mayo de 2017. El objetivo no pasa solamente por incrementar la facturación, si no por ofrecerle un mejor servicio a los clientes, mediante el servicio de reparación de prendas, o permitiéndoles retirar las prendas compradas por Internet, entre otros.

En lo que respecta al Desarrollo de Productos, está en cartera el lanzamiento de 54 productos nuevos para la próxima temporada de verano e invierno. La mayoría de ellos ofrecen prestaciones nuevas para mercados existentes. Un mercado en el que *Ansilta* ha estado presente por muchos años es el de la escalada y para esta temporada, se ha desarrollado un pantalón nuevo llamado *crux*, específicamente pensado para la actividad (tela elástica con resistencia, diseño minimalista para evitar el exceso de peso, bolsillos pensados para usarse con arnés, etc.). El mercado del ciclismo es otro en el cual hay presencia de *Ansilta* y pensando en ello, saldrán a la venta nuevos productos acordes con la actividad.

En términos de Desarrollo de Nuevos Mercados y valiéndose del diferencial de personalizar las prendas técnicas, el desafío pasa por vestir instructores de escuelas de esquí en otros países, que se suman a Argentina, Chile y Austria (país en el cual ya se ha hecho una experiencia al respecto).

Finalmente, en lo que a diversificación respecta, la empresa se encuentra sondeando la posibilidad de desarrollar prendas técnicas, pero de uso urbano, que no es lo mismo que el mercado de la moda. Es un mercado dirigido, por ejemplo, a un abogado andinista, acostumbrado a usar prendas cómodas y técnicas en la montaña, pero que no puede hacerlo en la ciudad por cuestiones de protocolo. Para ellos, *Ansilta* está desarrollando una línea de productos que combinan todo el *know how* e insumos empleados para elaborar prendas de montaña, pero con un diseño apto para el uso urbano. De hecho, este año se desarrolló un producto llamado *piloto neo*, que tiene un diseño sobrio para el uso urbano y el tejido es GORE-TEX de tres capas (uno de los más técnicos del mercado). Con estos materiales, el cliente tiene asegurada la impermeabilidad y durabilidad.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Las personas que compran *Ansilta* son aquellas que realizan actividades de montaña y que, ante todo, priorizan la calidad porque son conscientes de que una prenda adecuada puede ser un factor que evite poner en riesgo la vida.

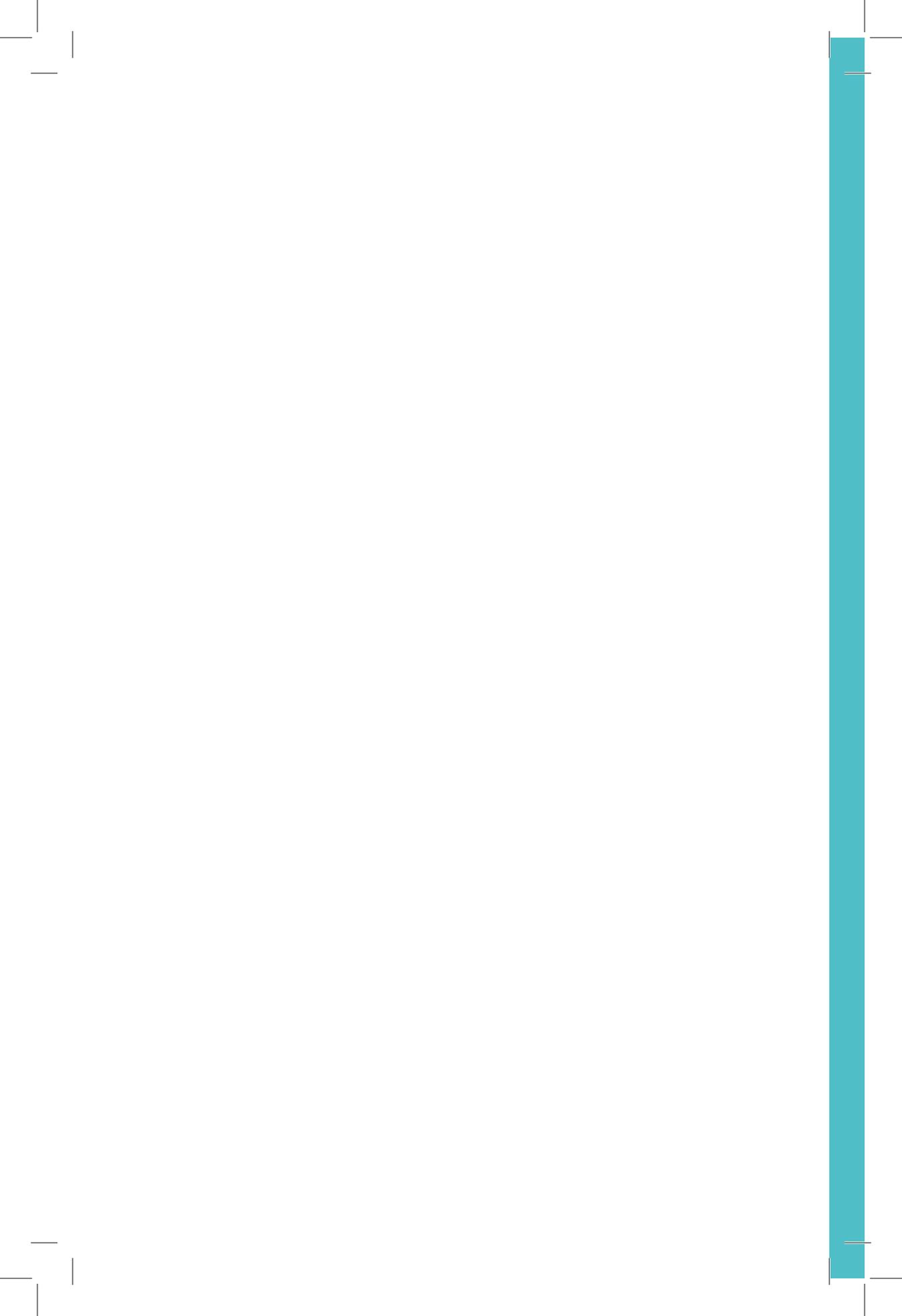
QUÉ

Ansilta ofrece prendas de montaña para climas extremos, que han hecho cima en el Everest, en el Aconcagua y en todos los picos más altos del planeta.

Además, *Ansilta* es la única marca en Sudamérica que posee garantía GORE-TEX en impermeabilidad. Asimismo, ofrece la confección de productos a medida y servicio de reparación de prendas.

CUÁNTO

En cuanto a la rentabilidad que genera el Modelo de Negocios, el ROE del ejercicio cerrado durante el año 2016 fue del 19,4% anual.



Excelencia, Soluciones Informáticas

En la provincia de San Juan hay una empresa que intenta hacerle honor a su nombre: brindar excelencia en sus servicios, en este caso, destinados a organizaciones del sector de la salud. Así es como tratan de hacerlo.

La Historia

Jorge Illanez fue protagonista del nacimiento de *Excelencia Soluciones Informáticas*. En 1987, en la provincia de San Juan, Jorge hacía su Licenciatura en Informática y decidió darle para adelante con una idea relacionada con los softwares orientados al sector de la salud. Y así comenzó como programador independiente en Pascal, en las primeras PC XT.

Poco a poco, se fue rodeando de socios y ayudantes y fue dando forma a su empresa: *Excelencia Soluciones Informáticas*. En ese camino permaneció 16 años, hasta que en 2003 llegó un momento bisagra en la vida de la organización. Se retiraron dos de los socios, pero ingresaron otros cinco, dando forma a su constitución societaria actual, una Sociedad de Responsabilidad Limitada, comandada por Javier Pastore, Jorge Molina, Leonardo Illanez, Sebastián Illanez, Virginia Tello y, por supuesto, Jorge. La empresa comenzó por tener un local, en la calle de la Roza Este, y así fue afianzando su crecimiento y visibilidad en el rubro.

Toda empresa tiene sus momentos críticos, esos trances llegan inexorablemente. Para algunas implican debilitamiento, entropía y muerte; y para otras representan oportunidades de despegue. Cual proverbio chino, esta crisis fue efectivamente una oportunidad para *Excelencia*. En 2009, una empresa porteña comenzó a inmiscuirse en el desarrollo de softwares para el sector de la salud en San Juan, aportando nuevos servicios y soluciones. Dicho sin eufemismos, un nuevo actor amenazaba con quitarle a *Excelencia* su mercado y, probablemente, su futuro. Fue allí que afloró el temple de Jorge y sus socios, quienes se animaron a más. “¿Si los porteños pueden hacerlo, por qué no lo vamos a poder hacer nosotros también?”, se dijeron. Esta fue la base de su postura. ¡Y vaya si pudieron hacerlo! Ese mismo año, como consecuencia de este relanzamiento, presentaron el primer módulo de autorizaciones online de internaciones, para la Obra Social de la Provincia de San Juan. Los años siguientes exhibieron una sucesión continua de nuevas soluciones, que permitieron una sostenida expansión. Por ejemplo, un sistema de emisión de bonos de consulta y farmacia por cajeros Link y un sistema de validación en farmacias, entre otras. Su crecimiento fue sostenido, tanto que en la actualidad, Jorge se anima a afirmar que en la Provincia de San Juan, *Excelencia* es casi el único jugador en su rubro, constituyéndose en referentes absolutos (sólo hay una

empresa española que hoy les está compitiendo). Y no solamente se han circunscrito a San Juan, también se han expandido a Santiago del Estero, donde están intentando replicar el modelo. Como para cuantificar de alguna manera el alcance de sus servicios, en el rubro de validaciones online, *Excelencia* está atendiendo a 5.000 usuarios concurrentes, para consultas, prácticas, internaciones, y temas relacionados con la operatoria de farmacias.

Excelencia cuenta actualmente con 40 empleados, no teniendo que sufrir casi rotación de los mismos. Bien es sabido que una nómina estable de personal casi siempre representa una ventaja y Jorge es consciente de ello, por eso suele estar atento a tales cuestiones. En lo que respecta a sus clientes, la red se compone de unos 200 médicos de consultorio, 28 sanatorios y clínicas privadas en Santiago del Estero y un hospital público, en La Banda, Santiago del Estero.



El Modelo de Negocios

Al analizar detalladamente el Modelo de Negocios de la empresa, queda claro que su oferta se dirige específicamente hacia los actores del sector de la salud, esencialmente en la Provincia de San Juan. **He aquí su *Para Quién*: consultorios médicos particulares, odontólogos, psicólogos, kinesiólogos, etc.; así como Obras Sociales, ya sean prepagas o sindicales; sanatorios y clínicas privadas; colegios de profesionales que los agrupan; e incluso hospitales públicos.** En muchos casos, estos actores se encuentran operativos las 24 horas del día, los 365 días del año (como puede imaginarse, por su propia razón de ser una clínica, un hospital o bien una obra social, pueden requerir servicios durante todas las franjas horarias posibles).

A partir de esto, la estructuración de su oferta diferencial ha sido muy clara. A un segmento amplio y diverso resulta menester presentarle una oferta verdaderamente integral. Por supuesto, el término *integral* necesita ser sustanciado, para poder representar un real diferencial.

En tal sentido, Jorge presenta una sólida descripción de su concepto de *integralidad*. Este concepto se expresa y se materializa básicamente en dos dimensiones fundamentales:

1. Integralidad en la amplitud de servicios y soluciones.
2. Integralidad en la disponibilidad.

En lo que respecta a sus soluciones y servicios, se incluyen:

- ▲ Software Factory, por el cual se desarrollan aplicaciones Web, Mobile y de Escritorio.
- ▲ Sistema de Autorizaciones Online, para resolver eficazmente los procesos de control de las autorizaciones de las prestaciones realizadas a los afiliados de sus clientes.
- ▲ Soporte y Mantenimiento.
- ▲ Responsive Design, que garantice que los servicios Web ofrecidos se adapten a los diferentes tipos y tamaños de dispositivos (PCs, tabletas, teléfonos celulares, etc.).

- ▲ Seguridad en la Web, para minimizar los riesgos a la información y/o a la infraestructura informática.
- ▲ Distribución de Hardware, en su condición de distribuidores autorizados de muchas marcas de hardware de primera línea, *Excelencia* puede abastecer de insumos y elementos de diversa índole, como servidores, PCs, impresoras, toner, discos rígidos, proyectores, etc.
- ▲ Soluciones de almacenamiento y backup.
- ▲ Soluciones de Cloud computing.
- ▲ Soluciones de video vigilancia, etc.

En lo atinente a la disponibilidad de sus servicios, según la permanente y continua necesidad de este tipo de instituciones de salud, se brinda soporte y mantenimiento en cualquier momento (con tiempos de respuesta alineados con el concepto del 24x7), en cualquier lugar de la Argentina. “Estar al lado de los clientes todo el tiempo posiciona a *Excelencia* como un actor casi exclusivo”, comenta Jorge. Son muy pocos quienes están en condiciones de brindar servicios de tanta amplitud y disponibilidad en el acompañamiento.

**“ESTAR AL LADO DE LOS
CLIENTES TODO EL TIEMPO
POSICIONA A EXCELENCIA COMO
UN ACTOR CASI EXCLUSIVO”,**

Comenta Jorge

Además de lo mencionado, *Excelencia* ofrece atención personalizada y onsite, es decir que en el 80% de los casos, los técnicos concurren al domicilio del consultorio o de la sede que presenta la necesidad. En un mercado en el que tiende a predominar la asistencia remota, *Excelencia* se aferra con fidelidad a una modalidad de atención presencial, que resulta sumamente valorada por los clientes.

80 % 
Atención
personalizada

Otro factor que constituye un potente diferencial reside en brindar soluciones personalizadas, en lugar de recurrir a los productos enlatados, con soluciones

estándar. Por supuesto, cuando una empresa comercializa un enlatado puede ganar volumen y rapidez, pero es factible que no pueda resolver las necesidades específicas de sus clientes, por lo que puede ver limitada su oferta. “Más que un software, nosotros vendemos herramientas de trabajo”, explica Jorge. Las herramientas, para que resulten útiles, deben ser lo suficientemente flexibles y adaptarse a los requerimientos de cada profesional o institución. Esta cualidad se identifica claramente en la oferta de uno de sus productos más habituales: la historia clínica única. *Excelencia* ha desarrollado un modelo de historia clínica única, basada en la web, a partir de la integración con otros sistemas, tanto de financiadores como de colegios. Sin embargo, para que resulte aplicable a las necesidades de cada profesional, la herramienta está configurada por los médicos con las respectivas historias clínicas, pudiendo agregar campos y variables.

EXCELENCIA HA DESARROLLADO UN MODELO DE HISTORIA CLÍNICA A PARTIR DE LA INTEGRACIÓN CON OTROS SISTEMAS, TANTO DE FINANCIADORES COMO DE COLEGIOS.

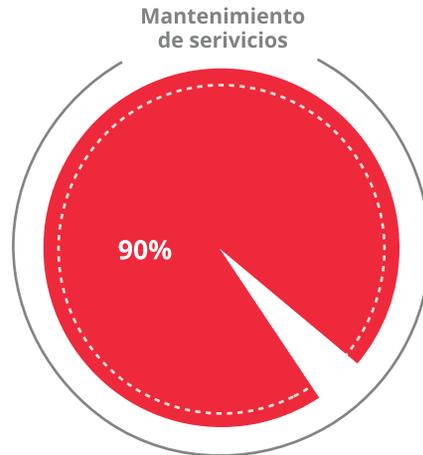
No resulta igual el tipo de seguimiento que realiza un cardiólogo, un obstetra o un psicólogo. Por eso, cada profesional tiene la libertad de diseñar, en forma específica, su propio formato de historia clínica, lo cual potencia enormemente los tiempos (al no tener que llenar campos innecesarios) y los controles de seguimiento de los pacientes.

Como complemento, además del valor que genera la personalización en sí misma, *Excelencia* se diferencia al minimizar las necesidades de soporte puntual. Es decir, como cada profesional configura sus propias historias clínicas, se requieren menos servicios de soporte de implementación.

¿Cómo se monetiza este Modelo de Negocios? *Excelencia* genera los ingresos a partir de abonos mensuales, producto del mantenimiento de sus servicios. De hecho, cerca del 90% proviene de esta fuente. En ese sentido, la empresa goza de una altísima tasa de estabilidad por parte de sus clientes. Es muy

poco frecuente que alguno se dé de baja, ya que esto implicaría volver a generar todo el bagaje de información sobre sus respectivos negocios. Con respecto al 10% restante de los ingresos, estos provienen esencialmente de nuevos clientes, a quienes se les factura por los servicios de relevamiento, análisis, desarrollo e implementación de proyectos.

Más allá de la ventaja mencionada, Jorge entiende que su negocio está expuesto a un potencial riesgo en esta materia, asunto en el que actualmente trabajan. Si se analiza su cartera actual, **se puede verificar un fenómeno de Pareto extremo, dado que los abonos mensuales de tres de sus clientes representan cerca del 80% de su facturación.** De cualquier forma, Jorge ni siquiera plantea la posibilidad de que uno de ellos pueda discontinuar



los servicios, ya que el problema tendría más que ver con los retrasos en las entregas, lo que a su vez implicaría una demora significativa en las cobranzas.

Otro punto débil de *Excelencia* está en la disponibilidad de métricas e indicadores de gestión. Sin indicadores de calidad, cuesta gestionar. Este déficit de planificación financiera los hace padecer de frecuentes desequilibrios. Si bien a sus proveedores y empleados se les paga puntualmente, a algunos clientes les paga a plazos de 120 ó más días. Afortunadamente para el futuro de su negocio, Jorge se ha estado tomando con seriedad esta falencia y está trabajando con ahínco para solucionarla. Por ejemplo, está embarcado en el proceso de contratar un contador público, quien se encargue de la preparación de la información contable-financiera y además, él y sus socios, están realizando un Programa de Gestión Ejecutiva para empresarios pyme. No obstante, el negocio está generando actualmente un ROE del 21%

“SI PUDIERA VOLVER CINCO AÑOS EL TIEMPO, LA DECISIÓN QUE CAMBIARÍA SERÍA BUSCAR CAPACITACIÓN MÁS FORMAL”.

Admite Jorge

Las Palancas

Ha llegado el momento de detenernos, para analizar las palancas que suponen los puntales de apoyo para los diferenciales del negocio de *Excelencia Soluciones Informáticas*.

Los Procesos



En primer lugar, poder ofrecer servicios sobre la base del llamado 24x7 es sustentable gracias a los procesos de diseño y planificación de las guardias pasivas. “Hay que estar cuando los clientes nos llaman”, dice Jorge. Por lo tanto, resulta fundamental que se planifique con detalle este sistema de guardias, para que cada vez que un profesional o una institución manifieste algún problema, allí esté *Excelencia* presto para asistirlos.

Otro proceso importante, tendiente a mitigar el riesgo de concentración de la facturación en unos pocos clientes, es el de análisis de mercado, para detectar posibles negocios complementarios. Mediante observaciones permanentes de las zonas y de las costumbres de la Provincia de San Juan, han podido implementar las siguientes ofertas:

**“HAY QUE ESTAR CUANDO LOS
CLIENTES NOS LLAMAN”.**

Dice Jorge

- ▲ A sus servicios habituales y estructurales de desarrollo de software, le fueron incorporando un complemento de venta de hardware. Esto lo detectaron en la ciudad de Jáchal, a unos 150 kilómetros de la ciudad de San Juan, que es la base de operaciones de las poderosas empresas mineras, que dan trabajo a miles de empleados. Así, tomaron la decisión de abrir un local comercial para ventas de PC y artículos e insumos de hardware.

- ▲ Luego, como el negocio funcionó, pensaron en la posibilidad de aprovechar el cuantioso flujo de clientes e incorporar la venta de juguetes, con el fin de captar el segmento infantil. Esta medida tuvo un éxito significativo.
- ▲ Finalmente, impulsados por el resultado de los negocios complementarios, decidieron abrir otro local, destinado a la venta retail de artículos para el hogar.

Los Activos



En materia de Activos, *Excelencia* posee un Data Center propio, en el cual realiza un backup diario de toda la información de sus clientes, satisfaciendo una necesidad regulatoria de sus clientes, que deben conservar durante 10 años las historias clínicas de sus pacientes. En la actualidad, se encuentran planificando la inversión (para el plazo de 1 a 2 años), para adquirir servidores de mayor porte, que permitan ir hacia el concepto de backup online.

Las Personas



Con respecto a las Personas, *Excelencia* cuenta con los colaboradores necesarios, alineados con los requerimientos de su Modelo de Negocio. Se requieren empleados capacitados, dotados de paciencia, rápidos de reflejos para solucionar las inquietudes y consultas de los clientes, con clara orientación al servicio. Por otra parte, los empleados asignados al desarrollo de software cuentan con potentes habilidades de programación, para que las soluciones resulten ágiles, customizables y funcionales a las necesidades de los profesionales e instituciones.

Para minimizar la rotación de empleados y evitar lesionar, así, la capacidad de operación de la empresa, se les ofrece flexibilidad y arreglos horarios, porque de ellos depende la base del servicio.

Los Socios



Finalmente, en materia de Socios, la empresa tiene una Palanca sumamente potente. **Se estableció un vínculo con una entidad peruana de desarrollo de software**, con el fin de dar los primeros pasos hacia la exportación de softwares. En Perú, por ejemplo, hay una falencia marcada en cuestiones de soluciones informáticas, para el sistema de salud. “Las Obras Sociales peruanas realizan las validaciones (de farmacias, internaciones, consultas y prácticas médicas) en forma presencial, por lo que nuestro servicio de validación online podría resultarles útil”, comenta Jorge.

Por otro lado, **se encuentra en marcha un acuerdo con el Colegio Médico de San Juan**, para masificar las historias clínicas y migrar hacia un nuevo modelo de negocios, que complemente el actual. Sobre este tema se profundiza en la sección siguiente, al analizar las perspectivas de futuro de la empresa.

Futuro

Excelencia se encuentra haciendo fuertes apuestas hacia el desarrollo de nuevos mercados, como lo es el caso de Perú, con la mira puesta en la exportación del software producido localmente.

A su vez, *Excelencia* está en una instancia de desarrollo de nuevos productos. Puntualmente, están llevando adelante pruebas y avances en la migración de algunas aplicaciones de escritorio hacia base Web, con el fin de aprovechar todo el know how en la materia y volcarlo a la nube.

Sin embargo, el proyecto más ambicioso y revolucionario cobra fuerza a partir de una transformación y reconversión de gran parte de su Modelo de Negocios. En alianza con el Colegio Médico de San Juan, se está trabajando para la masificación de las historias clínicas. Actualmente, casi 200 médicos utilizan los servicios de *Excelencia* para trabajar en las historias clínicas de sus respectivos pacientes. A partir de este nuevo acuerdo, la idea es llegar a una cobertura de 3.000 médicos (es decir, multiplicar por 15 la estructura vigente), sin costos para los médicos. Este Modelo de Negocios se monetiza al estilo Google, vale decir que, gracias a ofrecer servicios de forma gratuita y masiva, la empresa se nutrirá de variada y cuantiosa información (base de datos), que luego podrá ofrecer a laboratorios y/o usar como plataforma para comercializar publicidad. Por supuesto, estas acciones implican respetar estrictos regímenes de confidencialidad y resguardo de la información de los pacientes, que *Excelencia* está teniendo en cuenta para manejarse con toda la responsabilidad que amerita el tema.

LA IDEA ES LLEGAR A UNA COBERTURA DE 3.000 MÉDICOS... MULTIPLICAR POR 15 LA ESTRUCTURA VIGENTE.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Diversos actores del segmento de la salud en la Provincia de San Juan, incluyendo consultorios médicos, psicólogos, kinesiólogos, así como Obras Sociales, clínicas, sanatorios privados y hasta hospitales del sistema de salud pública (en este caso, en Santiago del Estero).

QUÉ

Una oferta de servicios y soluciones completamente integral, sobre la base de amplitud en la variedad de dichos servicios, así como también en la disponibilidad 24x7 en el soporte (mayormente presencial). Además, ofrece soluciones a base de herramientas flexibles, que pueden ser configuradas y personalizadas según los gustos y necesidades de los diversos clientes.

CUÁNTO

El negocio está generando actualmente un ROE del 21%.

Omega Saneamientos

Estas páginas han hecho amplia mención al hecho de que cinco de cada seis empresas no sobreviven más allá del sexto año desde su fundación. La mayoría, lamentablemente, muere en el intento. Indudablemente la escasa perdurabilidad es una plaga para las pymes argentinas.

La Historia

Sebastián Jorro Barón, fundador y número 1 de *Omega Saneamientos*, en 2010 se dispuso a combatir todo tipo de plagas. Todo comenzó con un oído atento. Junto a su primo Gustavo se animó a generar un emprendimiento destinado al control de plagas urbanas, en las bodegas de Mendoza, de donde son nativos. **La necesidad estaba latente: las bodegas no estaban bien atendidas en ese aspecto.** Este mercado tenía una característica bastante difundida, las cosas en materia de control de plagas se hacían por cumplir y nunca para sobrecumplir. Se descubrió así una veta, la oportunidad de diferenciarse a través del servicio.

Pero claro, se toparon con un pequeño problema. Ninguno de los dos sabía de plagas urbanas. Y de hecho esa deficiencia se notó. “Al principio conseguimos unos artículos básicos, rudimentarios y salimos al ruedo. Nuestro primer cliente fue un restaurante, que literalmente estaba infestado de cucarachas. Una noche nos disfrazamos de cazafantasmas y fuimos a realizar el servicio. Las cucarachas se nos caían encima de la cabeza, estaban por todos lados, pero le pusimos garra, aplicamos generosamente el producto y pensamos que con eso ya resultaba suficiente. A esa hora no estaba presente el dueño, así que no pudimos cobrarle, por lo que volvimos al día siguiente. En ese momento, al vernos llegar, el dueño nos encaró y nos dijo: ‘¿qué hicieron? ¿les dieron de comer a las cucarachas?’. Claro, no habíamos tenido en cuenta que las cucarachas han sido uno de los pocos seres vivos, capaces de sobrevivir a una bomba nuclear. No iba a resultar tan fácil exterminarlas tirando un poco de producto”, cuenta Sebastián.

“NO HABÍAMOS TENIDO EN CUENTA QUE LAS CUCARACHAS HAN SIDO UNO DE LOS POCOS SERES VIVIENTES, CAPACES DE SOBREVIVIR A UNA BOMBA NUCLEAR.”.

Cuenta Sebastián

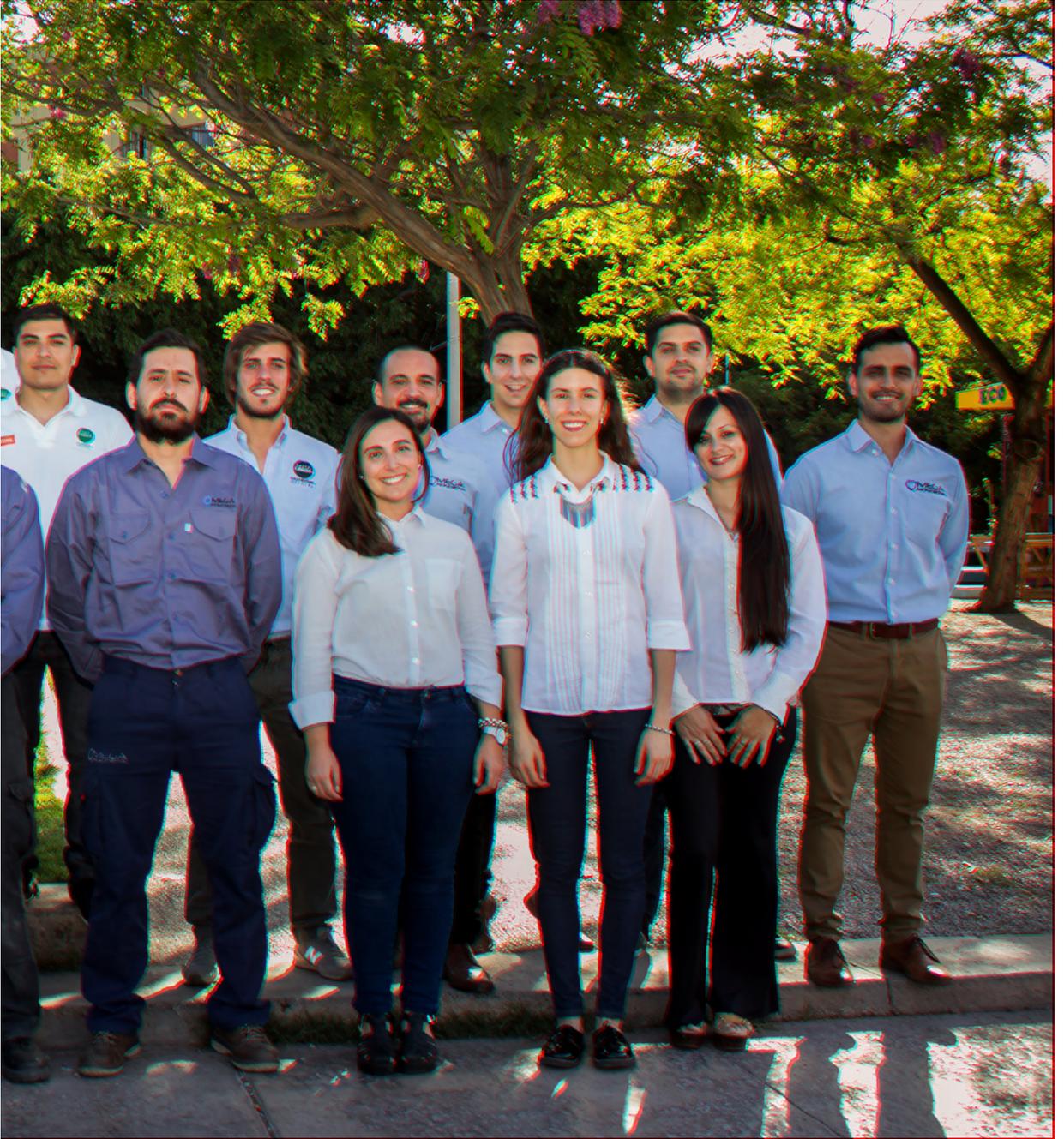
Con este cachetazo se dieron cuenta de que necesitaban estudiar y capacitarse. Hoy, Sebastián ya no trabaja junto con su primo (resolvieron separar sus rumbos años atrás), pero igualmente sigue considerando que el estudio es

tal vez el principal de sus factores clave de éxito. “La capacitación es la base de todo”, se anima a afirmar. En aquel momento, empezaron por investigar los bichos contra los que se iban a enfrentar, ya sean insectos, cucarachas, hormigas, roedores, arácnidos o palomas. Conocieron los ciclos, la biología, los hábitos y las características de todos ellos. Analizaron cuáles eran las herramientas comunes para combatirlos. Profundizaron en los estándares de la industria en materia de seguridad e higiene, para saber con precisión qué es lo que requieren y esperan las empresas. La capacitación y la investigación fue la base de todo lo que ha venido luego.

Se puede esbozar un corolario de sus orígenes. Como en la génesis de toda empresa, los fundadores tuvieron agallas. Vieron una oportunidad y se lanzaron. Arrancaron porque no querían trabajar dependiendo de nadie... querían tener algo propio. Y ese es un ingrediente importantísimo en el ADN emprendedor: tener un sueño y animarse a arrancar. Pero no es suficiente, el cementerio de los emprendimientos está lleno de fundadores con agallas y pasión, aunque con poca sustancia.







Algunos datos

Para tener al menos un pantallazo de cómo es *Omega Saneamientos*, que tomó su nombre inspirado en la última letra del alfabeto griego, símbolo de la excelencia, se pueden mencionar algunos de los siguientes indicadores.

Omega emplea, actualmente, 25 personas y el alcance de sus operaciones comprende las provincias de Mendoza, San Juan y San Luis. El mercado de plagas, en dicha zona de Cuyo, mueve un volumen estimado de \$5 millones mensuales, del que la empresa participa con aproximadamente un 17/20% (market share).

Los competidores principales de *Omega* son Sanital y Saneamientos Cuyo, empresas con más de 30 años de trayectoria en el rubro. Más allá de que estos son los actores principales, Sebastián puntualiza que las barreras de entrada al negocio son bajísimas, tanto que casi cualquiera que cuente con un pulverizador, una jeringa, un cebo y algunas dosis de producto, podría entrar en el mismo.

Por ende, *Omega* no quería correr el riesgo de convertirse simplemente en *uno más del montón*. El principal atributo radicaría su servicio integral y de calidad a sus clientes... uno basado en visitas a los clientes, captura de fotos, realización de informes personalizados, es decir, un verdadero proceso de asesoramiento en temáticas de plagas urbanas. La idea de fondo consiste en no contentarse con trabajar únicamente en el combate reactivo de las plagas.



El Modelo de Negocios

A la hora de adentrarse en el análisis del Modelo de Negocios de *Omega*, hay que considerar que el mismo ha ido evolucionando y trascendiendo en el mer-

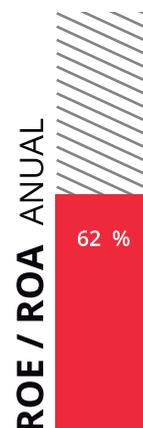
cado de las bodegas, ya que presta servicios a grandes empresas, como AESA, Baggio, Unilever y WalMart, entre otras. Contar con algunos de estos *clientes de bandera*, como los llama Sebastián, resulta un activo fundamental para la perdurabilidad de *Omega Saneamientos*.

El mecanismo para poder llegar a ellos no estuvo exento de una buena dosis de picardía. “Cuando una característica se posee, se la explota y cuando no se la posee del todo, se la maquilla”, cuenta Sebastián. Esto implica entender a los clientes y saber qué quieren escuchar. Y por supuesto, tratar de alinear la comunicación con dichas expectativas. Si se mira esta faceta de reojo, podría parecer una variable un tanto etérea (por no decir venta de humo), pero lo cierto es que para saber con precisión qué es lo que los clientes quieren, presupone un arduo trabajo de estudio, análisis y comprensión. Resulta fundamental conocer cabalmente Para Quién es una empresa.

Esto resulta útil como elemento de entrada, como llave que abra las puertas a una relación, pero no resulta suficiente para sostener una verdadera propuesta de valor. Una vez entendidas las necesidades de los clientes, además de aceptar el discurso y diseñar las primeras acciones, hay que ponerse en urgente campaña para que la oferta cumpla y sobre-cumpla lo anunciado.

Así las cosas, Sebastián se anima a esbozar con claridad su oferta diferencial. “*Omega Saneamientos* soluciona el riesgo de mala reputación a sus clientes”, asegura. Profundicemos más en esta línea. Para muchos de los clientes de *Omega*, sobre todo si comercializan alimentos, la aparición de un insecto en sus productos sería un mazazo a su imagen (potenciado por el efecto multiplicador y devastador que pueden tener las redes sociales). Para cuantificar y sustanciar esta idea, valga el siguiente ejemplo. Antes de contratar los servicios de *Omega Saneamientos*, Unilever sufría de 8 a 10 paradas de planta al año, debido a la presencia de gorgojos en algunos de sus productos. Cada parada de planta equivalía a pérdidas del orden de 30.000 dólares. Hoy, gracias a los servicios provistos de la empresa, estos imprevistos se redujeron a cero. ¡Sí, cero! Dinero ahorrado, reputación a salvo.

Para tener un aspecto cuantitativo del negocio de *Omega*, actualmente su ROE y ROA oscilan en torno de un 62%



anual. Vale decir que *Omega* funciona con fondos propios, sin apelar a endeudamiento externo. Esto, que muchas veces en el lenguaje de la calle pareciera ser positivo, hasta hace poco estaba anclado en el cuerpo de creencias de Sebastián. Sin embargo, él se ha ido abriendo a un cambio de mirada paulatino. Luego de haber asistido a algunos cursos de gestión (entre ellos, el Máster de Negocios y otros programas ofrecidos por la Escuela de Negocios MATERIA-BIZ), Sebastián se ha dado cuenta de que este factor suele constituir una limitación al crecimiento. Cabe reconocer que el no disponer de balances formales le impedía generar avales válidos ante las instituciones crediticias.

Con los meses, además de un score crediticio más sólido, el empresario domina el concepto del apalancamiento con deuda y las posibilidades de crecimiento que *Omega Saneamientos* podría obtener a partir de él.

Las Palancas

A la hora de analizar las Palancas sobre las cuales se apoya el Modelo de Negocios de *Omega Saneamientos* para seguir siendo perdurable, se pueden identificar algunas muy poderosas.

Los Activos



Una de las Palancas de Activos es la reputación de *Omega*, la que fue adquiriendo gracias a la consistente y eficiente prestación de sus servicios. La marca es cada día más apreciada y sus ventas lo demuestran. El poder de la marca, cimentado por una eficiente gestión, fue dando cuerpo a sólidos informes financieros que la empresa aprovechó para celebrar un contrato de leasing mediante el cual pudo ampliar y renovar la flota completa de camionetas utilitarias, para expandir y profundizar sus servicios. Sin el peso y el respaldo de marca que *Omega* supo construir, dicha posibilidad no hubiera podido materializarse.

Además de la marca, Sebastián viene haciendo una apuesta fuerte por las personas que forman la empresa. Muchos dicen que las personas son lo más importante, pero en la práctica eso no se condice con la realidad. Sin embargo, Sebastián insiste y proporciona algunos datos objetivos. Sumado al buen trato que dispensa a su gente (lo que sigue siendo una variable subjetiva), el sueldo promedio de sus empleados está en el orden de 10% por encima de la media de su mercado. Además, tiene una baja rotación comparada con lo habitual... en los siete años de vida, *Omega* sólo tuvo que desvincular a tres empleados, los tres por cuestiones de conducta.

Este foco en las personas está completamente alineado con su estrategia de diferenciarse por servicio. Son los empleados los que están en contacto con los clientes, los que los visitan, sonríen y brindan soluciones. Por tal razón, los empleados no pueden estar desmotivados o insatisfechos. Eso se traduciría invariablemente en la calidad del servicio. Este circuito se completa con un proceso que garantice que los Recursos Humanos estén bien atendidos. Por ello, una psicóloga laboral asiste en el proceso de recruiting, para que los cri-

terios de la selección de los empleados resulten funcionales a las necesidades de *Omega*. Esta profesional hace foco en los aspectos vinculares y actitudinales (tales como la proactividad, la capacidad empática y la simpatía, entre otros.), que son factores fundamentales, en sintonía con los diferenciales de buen trato y escucha que requieren los servicios a los clientes. Sobre esta base, *Omega* luego se encargará de construir la idoneidad técnica mediante capacitación.

Los Procesos



En lo atinente a los procesos, la empresa utiliza un sistema de cotizaciones diferenciadas, que le ha permitido sacar ventajas con respecto a la competencia. En esencia, han diseñado dos maneras de cotizar:

- ▲ Cotización específica, en general destinada a clientes más grandes, que requieren de una visita y de un análisis más profundo para relevar sus necesidades. Como resulta natural, esta cotización requiere de un cierto lapso para realizarse.
- ▲ Cotización inmediata, en general destinada a clientes más pequeños y habituales, como por ejemplo casas de familia. En estos casos, cuando dichos clientes necesitan contratar servicios de combate de plagas es porque generalmente están urgidos por alguna repentina invasión de insectos. Requieren acción inmediata y por ende la cotización no puede demorarse. En consecuencia, *Omega Saneamientos* se aparta de los estándares del mercado y procede con su cotización en el acto (es decir, sin hacer una visita al lugar). Para ello se basan en un modelo predictivo de unas pocas preguntas predefinidas que permitan identificar la situación del interesado (tales como zona geográfica, superficie estimada de la casa en función del número de ambientes, etc.). Esta política le ha permitido cerrar numerosos clientes, ya que está directamente alineada al sentido de urgencia que éstos tienen. En línea con esta idea, han desarrollado una landing page que deriva tráfico desde los buscadores Web, como Google, y la cual recaba lo que los potenciales clientes necesitan, como para poder hacerles llegar una respuesta inmediata con la cotización del servicio.

Continuando con el tema procesos, resulta interesante la manera en que *Omega* ha decidido explotar al máximo su capacidad operativa, mediante el aprovechamiento de su capacidad hundida. En estos casos, en los que gran parte de su estructura está en horarios activos y sin servicios programados para atender, *Omega* realiza promociones con servicios a muy bajo precio (quizás un 50% del precio regular). De esta manera, genera y estabiliza la demanda para dichos horarios menos solicitados.

Los Socios



Además de todos los factores citados, quizás el principal elemento diferenciador que apalanca su oferta radica en la capacidad de vinculación, a través de las alianzas que han logrado establecer y cultivar. Al respecto hay algunas situaciones que merecen ser mencionadas.

Se debe destacar lo que podría denominarse como una alianza autogenerada: *Omega Distribuidora*. ¡Tal cual! En 2013, Sebastián fundó una distribuidora, destinada a constituirse en el principal proveedor de *Omega Saneamientos*. La idea fue motivada por el disgusto que le causaba al empresario tener que viajar tan seguido a Buenos Aires para conseguir los productos y herramientas que el negocio requería. “¿Por qué todas las cosas modernas solamente tienen que estar en Buenos Aires y no pueden estar acá en Mendoza?”, se preguntaba. Y claro, esto generaba un dilema adicional: la escala de compras que había que realizar en cada viaje, para amortizar el viaje era considerable y no siempre se justificaba. Entonces fue que la idea de la distribuidora cobró vida.

**EN 2013 SEBASTIÁN FUNDÓ UNA
DISTRIBUIDORA DESTINADA A CONSTITUIRSE
EN EL PRINCIPAL PROVEEDOR DE OMEGA
SANEAMIENTOS.**

Las sensaciones fueron contradictorias. Por un lado, llevar adelante el desafío y, por otro, representar marcas en la zona implicaba tener que venderle

también a sus competidores... acercarle a su competencia las mismas herramientas que *Omega* utiliza. Y también arriesgarse a que dichos competidores (sabiendo que la distribuidora era de un rival comercial) no estuvieran dispuestos a comprarle, impidiéndole alcanzar el volúmen de venta necesario para sostener la viabilidad del proyecto. Después de una revolución de creencias y paradigmas, el emprendedor se dejó llevar por la idea del beneficio común. "Todos podemos beneficiarnos de esto", indica. Esta movida significó una división de estructuras, empleados y oficinas, aunque se mantuvo una única estructura administrativa, para generar sinergias y potenciar las operatorias. ¡La distribuidora ya estaba en marcha!

Sin embargo, no todo era color rosa y surgió otro inconveniente. "Yo aspiraba a entrevistarme con los Gerentes de Ventas de los laboratorios, en Buenos Aires, y no podía pasar más allá de los guardias de seguridad. Claro, estaba lleno de representantes y nadie nos conocía", recuerda. Así es que se dedicó a darle valor a su propuesta. Se generó un acuerdo con un distribuidor grande de capital y abasteció a su propia distribuidora. De este modo, *Omega Distribuidora* comenzó a operar en Mendoza. Con el tiempo, los volúmenes colocados por *Omega* crecían incesantemente y así, despertó el interés de Laboratorios (BASF), que accedió a convertir a la nueva distribuidora en uno de sus representantes oficiales. Cual dominó, una vez que el primer laboratorio avanzó, los demás fueron cayendo. Uno por uno, fueron sumándose grandes actores del mercado, tales como Gleba, Chemotecnica, Bayer y Syngenta, entre otros, para que *Omega* se convirtiera en comercializador -y en algunos casos hasta en tester- oficial de productos para fumigaciones, desinfecciones, insecticidas, rodenticidas, plagas de hogar y jardín.

Por otro lado, el grupo de medios América se convirtió en aliado estratégico para el negocio de *Omega Saneamientos*. **A cambio de la prestación de sus servicios, *Omega* cuenta con espacios publicitarios, entrevistas y acciones de difusión de la marca.** Esto le permite incrementar su visibilidad en Mendoza y seguir ampliando su red de clientes y operaciones.

Futuro

Sebastián no descuida el mañana. Si bien pone mucho énfasis en solidificar su propuesta de valor actual, tiene un ojo puesto en el futuro. Una de las principales vías está focalizada en el desarrollo de mercados, intentando posicionarse como una empresa de cobertura nacional. En esta línea, se apoya en algunas de las alianzas que fue construyendo con empresas de Buenos Aires y de otras plazas del interior.

La metodología principal se basa en ofrecer no sólo sus productos, a través de la distribuidora, sino también con el know how de los servicios de *Omega*, a cambio de un porcentaje de los contratos que éstas cierran.

Otra vía de expansión cobra fuerza en la zona de Mendoza y viene por el lado de las franquicias. *Omega* diseñó un mecanismo de franquicias, para atender segmentos que su negocio no alcanza a cubrir (especialmente clientes de tamaño reducido). Las empresas franquiciadas se benefician de la marca, en tanto que *Omega* avanza en su estrategia de penetración de mercado, llegando a más clientes en su zona habitual de operaciones. Esta unidad de negocios se monetiza a partir de un canon mensual del 10% de la facturación generada por las empresas franquiciadas, más un cargo de bajo volumen como derecho de marca. Evidentemente, el nombre *Omega* queda expuesto a un uso poco responsable de la marca, por lo que ha establecido una serie de medidas para mitigar dicho riesgo, entre las destacan los controles y auditorías rutinarias y aleatorias, y las consultas a los clientes, una vez que reciben los distintos servicios.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Los principales clientes son las bodegas, aunque actualmente presta servicios también a grandes empresas como AESA, Baggio, Unilever, WalMart.

QUÉ

Omega Saneamientos le resuelve el riesgo de reputación a sus clientes. Para muchos de los clientes de *Omega*, sobre todo si comercializan alimentos, la aparición de un insecto en sus productos sería un mazazo a su imagen (potenciado por el efecto multiplicador y devastador que pueden tener las redes sociales).

CUÁNTO

Actualmente el ROE de *Omega Saneamientos* oscila en torno a un 62% anual.

4.4.3 Conclusión

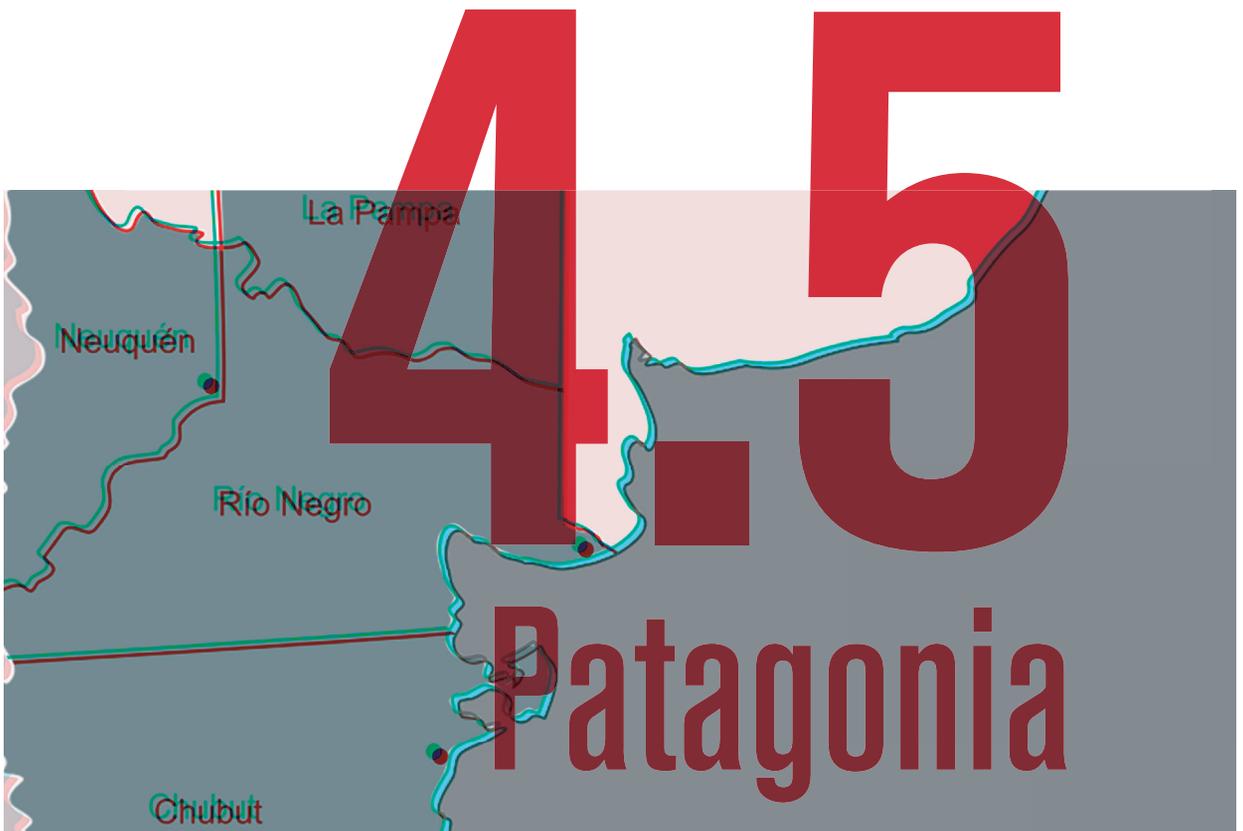
Hay lugares únicos en el mundo, tanto que algunos son declarados *Patrimonio de la Humanidad*. El Parque Nacional Talampaya es uno de esos regalos de la naturaleza, en el cual transcurre la historia de *Rolling Travel*, una empresa centrada en el corazón de la región Nuevo Cuyo.

Christian Brouwer de Koning tiene un sueño de juventud. En la década de los '90, realizó un viaje como mochilero que califica como *revelador*, ya que le mostró el camino a seguir: viajar y compartir con los demás las maravillas que la naturaleza ofrece, colaborar con la conservación y preservación del ambiente y, por supuesto, vivir de ello. Paralelamente, Christian descubrió otra veta. Habiendo analizado antecedentes exitosos de explotaciones comerciales de otros parques nacionales, hacia 2002, se propuso obtener la concesión del Parque Nacional Talampaya.

El Parque Nacional tiene una extensión de 215.000 hectáreas y está situado hacia el Oeste de la provincia de La Rioja, fue declarado *Patrimonio de la Humanidad* por la UNESCO y anualmente recibe 65.000 visitantes. Si bien dicho número se ha triplicado desde que Christian recibió la concesión, aún se encuentra lejos de la cantidad de turistas que reciben otros Parques (Iguazú recibe 1.300.000 visitas anuales; los glaciares 600.000; y Ushuaia 400.000).

Este caso es un más que representativo exponente del significado de una Palanca de Activo, dado que el Parque Nacional Talampaya es *Patrimonio de la Humanidad* según UNESCO y ese factor es causal de visibilidad, marketing y sobre todo, de perdurabilidad. El Parque representa un potente Activo en cuanto a nombre y posicionamiento. Y *Rolling Travel*, al haber logrado la concesión exclusiva sobre dicha fuente, única en riqueza y belleza (es decir, al haber generado una potente alianza estratégica) logró generar un claro diferencial para su negocio.





4.5.1 Introducción

4.5.2 Casos

Ahumadero Weiss
Raúl Allemanni & Cía SRL
Helados Jauja

4.5.3 Conclusión

4.5.1 Introducción

La región Patagonia está conformada por las provincias de:

- ▲ Chubut
- ▲ La Pampa
- ▲ Neuquén
- ▲ Río Negro
- ▲ Santa Cruz
- ▲ Tierra Del Fuego

La enorme presencia de la actividad de explotación de Minas y Canteras (donde está incluida la extracción de petróleo) representa más del 40% del Valor Agregado Bruto de la región. La extracción de petróleo crudo representa el 97,16% del Valor Agregado Bruto de esa actividad.

Participación del Valor Agregado Bruto de las 6 actividades más relevantes de la región Patagonia Año 2004

SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	PATAGONIA
Industria manufacturera	43,00 %
Comercio	8,98 %
Explotación de minas y canteras	8,98 %
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	8,27 %
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,62 %
Transporte y comunicaciones	4,55 %
TOTAL	79,39 %

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

A nivel Industria, la región Patagonia tiene un comportamiento distinto al del resto de las regiones. Por un lado, la participación de la Industria es menor a la del resto de las regiones. Y por otro lado, es la única región donde la subcategoría de Alimentos y Bebidas no lidera la explicación del aporte al Valor Agregado Industrial. La principal actividad industrial en la región es la fabricación de Metales Comunes, actividad vinculada directamente con la Minería.

Aporte de las 3 principales categorías al Valor Agregado Bruto Industrial Año 2004

ACTIVIDAD	PATAGONIA
Fabricación de metales comunes _____	21 %
Elaboración de productos alimenticios y químicos _____	21 %
fabricación de maquinaria y equipo n.c.p _____	7 %
TOTAL	49%

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE 04/05)

Se observa en Patagonia al igual que en el resto del país una fuerte creación neta de empresas en el periodo 2003-2009. Si bien el porcentaje de creación de empresas del sector comercio es el más alto, en términos absolutos la mayor cantidad de creación de empresas estuvo concentrada en servicios ya que la misma parte de una base superior.

Aperturas y Cierre por Actividad PATAGONIA

	1996-2015	1996-2002	2003-2009	2010-2015
Aperturas				
Comercio	15%	13%	17%	14%
Industria	9%	8%	11%	8%
Servicio	14%	13%	16%	12%

Anatomía de las Pymes Argentinas

Cierre

Comercio	11%	14%	9%	11%
Industria	8%	10%	6%	7%
Servicio	11%	13%	10%	12%

Neto

Comercio	4%	-1%	8%	3%
Industria	2%	-1%	5%	1%
Servicio	3%	0%	6%	1%

Aperturas

Comercio	1.414	863	1.648	1.782
Industria	220	172	257	235
Servicio	2.344	1.665	2.824	2.578

Cierre

Comercio	1.052	901	867	1.444
Industria	180	195	151	196
Servicio	1.910	1.610	1.792	2.399

Cantidad de Empresas

Comercio	9.642	6.473	9.813	13.139
Industria	2.397	2.036	2.408	2.805
Servicio	16.738	12.495	17.571	20.716

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA

4.5.2 Casos

En esta región, la actividad de explotación de Minas y Canteras (donde está incluida la extracción de petróleo) representa más del 40% del Valor Agregado Bruto. Mientras que la extracción de petróleo crudo representa el 97,16% del Valor de esa actividad. *Raúl Allemanni* es una pyme creada y desarrollada bajo esa matriz de especialización. Por fuera de la misma, *Ahumadero Weiss* y *Helados Jauja*, se apalancan en una concepción de diferenciación regional.

Ahumadero Weiss

Existen sabores y aromas propios de determinados lugares. Cuando se piensa en vino, inevitablemente se piensa en la región de Cuyo; cuando se piensa en empanadas, se piensa en el NOA; y cuando se piensa en productos ahumados, la mente viaja directamente a la Patagonia. Esta es la historia de la empresa pionera en el rubro, el *Ahumadero Weiss*.

La Historia

Ahumadero Weiss nace en 1980, de la mano de Ernesto Weiss y sus hijos. Ernesto nació en Austria, era capaz de hablar cinco idiomas y en la década del 50 emigró hacia la Argentina en busca de nuevos horizontes. Comenzó a trabajar en el rubro gastronómico, formó su familia y al visitar Bariloche, decidió que ése sería su nuevo hogar. Así, en 1961, la familia Weiss se radicó definitivamente en el sur argentino. La habilidad para los idiomas de Ernesto le permitió desempeñarse en ámbito hotelero, entre ellos El Casco.

Según consta en los recuerdos de la familia, la experiencia gastronómica de Ernesto lo hacían recordar a su abuelo, ahumador de carnes salvajes en Austria. Por ello, se puso a practicar con el ahumado de truchas y al poco tiempo ya era un experto. Fue así como la familia decide fundar su propio *ahumadero*. De hecho, para el cumpleaños de la dueña del hotel El Casco, Ernesto le regaló una trucha grande, ahumada, que la señora compartió con sus invitados. Maravillada, le encargó nuevos productos para incluirlos en la oferta gastronómica del hotel. Así se fue ampliando el entonces pequeño *ahumadero*.

Para esa misma época, Ernesto viaja a Alemania, con el fin de estudiar y especializarse en el procesamiento, elaboración y envasado de carnes y pescados ahumados. A su vuelta, el conocimiento adquirido en Europa le permitió sentar las bases de una gestión comercial e integral del *ahumadero*, de manera que hacia 1982 se tramitaron los permisos y habilitaciones, para dar inicio a una etapa formal y profesional de la empresa.

Por otra parte, la familia abrió también un restaurante, donde ofrece muchos de los productos elaborados por el *ahumadero*. De modo similar, a medida que el prestigio de la marca crecía, se inauguró un local de venta al público y se comenzó con la comercialización fuera de la ciudad. Toda la familia (Ernesto tuvo cinco hijos: Eduardo, Roxana, Leandro, Alejandro, Karina y Viviana) trabajó en las diferentes facetas y actividades de la empresa.

TODA LA FAMILIA TRABAJÓ EN LAS DIFERENTES FACETAS Y ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

Luego del fallecimiento de Ernesto, la familia debía darle continuidad a la empresa. “Mi padre falleció y, hará cosa de unos diez años y para organizarnos mejor, con mis hermanos decidimos atomizar la empresa. Entonces, uno de mis hermanos se dedicó a la parte gastronómica, otros se dedicaron a lo comercial y yo a la elaboración. Mi fuerte es el desarrollo de productos. Cada uno siguió funcionando como una empresa totalmente autónoma, cada cual con su propia contabilidad y manejo independiente. Entonces, yo a mis hermanos les vendo y facturo y cada uno hace la explotación formal de su sector”, explica Eduardo Weiss.

De esta forma, funcionan el Restaurante Familia Weiss (gestionado por uno de los hermanos de Eduardo); un negocio de venta de regalos empresariales (gestionados por sus hermanas) con dos locales (uno en La Península San Pedro y otro en el Centro), donde el 80% son productos elaborados por el *ahumadero*. “A los fines organizativos, mis hermanos son mis clientes, con condiciones



bastante ventajosas en descuentos y plazos de pago, pero son clientes, somos empresas totalmente diferentes”, agrega Eduardo.



1961

La Familia Weiss se radica en el sur argentino

1980

Se funda Ahumadera Weiss

2005

Se tramitaron los permisos y habilitaciones para iniciar las actividades de la empresa formalmente

Algunos datos

Para comprender mejor la esencia de la empresa, cabe señalar que la técnica del ahumado es milenaria, ya que es uno de los conservantes más antiguos del mundo. Desde que el ser humano comenzó a cazar y a cultivar sus alimentos, descubrió que éstos se echaban a perder con facilidad y rapidez cuando no se los conservaba de la manera correcta. Sin embargo, las carnes expuestas al humo se conservan por más tiempo, por lo que el ahumado se transformó en un aliado para evitar las hambrunas en épocas de escasez y para organizar grandes expediciones colonizadoras, al llevar consigo los alimentos necesarios.

Por supuesto, con el correr de los siglos, el ahumado dejó de ser una técnica empleada únicamente por necesidad sino que se la comenzó a desarrollar también para deleite del paladar, debido a los atrayentes sabores y aromas que esta técnica genera.

Comenzando con algunos datos puntuales sobre el negocio del *Ahumadero Familia Weiss*, la empresa actualmente desarrolla y comercializa tres líneas principales de producto.

- ▲ Por un lado, la línea más tradicional, de pescados, con la trucha y el salmón como abanderados.
- ▲ Por otro, el ciervo y las carnes rojas.
- ▲ Y finalmente los quesos y escabeches.

Dentro de las mencionadas tres líneas, se puede encontrar una variedad de hasta casi 50 subproductos. La estructura del *Ahumadero* se compone de 20 empleados, muchos de los cuales trabajan en la empresa desde los tiempos iniciales. La empresa realiza ventas minoristas (a los negocios de sus hermanos) y ventas mayoristas a supermercados. Las zonas de Córdoba, Buenos Aires, Mendoza y Rosario son los principales focos en donde se encuentran sus productos.

En lo que respecta a los volúmenes de producción, estos se regulan con la demanda. “No trabajamos por stock. Vemos cuáles son los pedidos que nos llegan de los supermercados y lo producimos, con un colchón de un 10% ó 15% más de volumen”, cuenta Eduardo. Así, según las estimaciones, **mensualmente se producen alrededor de 4 toneladas de pescado y unas 2 toneladas de queso.**

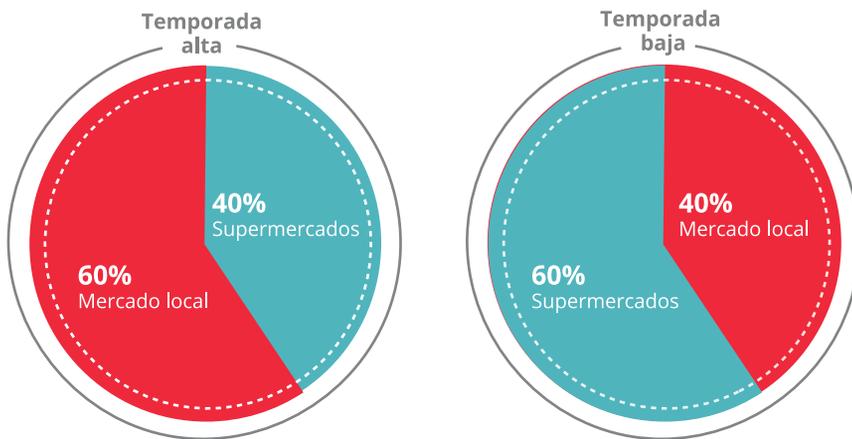
Los pescados son abastecidos por criaderos locales, de la zona de Alicurá, que proveen cerca del 90% de los requerimientos del *ahumadero*, el restante 10% debe importarse desde Chile. Con los quesos, el *ahumadero* los compra a productores locales, según la necesidad. En el caso de la carne, la situación es levemente diferente. Como el verano no es época de caza de ciervo, desde marzo a noviembre se produce una cantidad mayor a la demanda, para así poder disponer de stock en los meses estivales, cuando no habrá producción. “El ciervo no representa problemas de abastecimiento. Es un animal no autóctono, entonces la caza no resulta un problema. Parques Nacionales autorizó su caza y comercialización”, acota Eduardo. “Todo el ciervo que me venden, lo compro, tengo capacidad ociosa. En momentos de buena oferta de carne, recibo hasta diez ciervos por semana”, completa el empresario.

Con respecto al marco competitivo, la empresa arrancó siendo la única en su rubro. “Pero ahora, debe haber al menos otros 20 *ahumaderos*. Les llevamos años de ventaja en producción y en posicionamiento en el mercado, pocos tienen autorización ante SENASA, que los habilita al tránsito federal, y algunos solamente disponen de habilitaciones o permisos provinciales o municipales. Nosotros estamos habilitados a nivel nacional, por lo que tengo circulación libre nacional”, agrega.

Además, se incluye en su entorno competitivo otras ofertas típicas de la Patagonia argentina. Por ejemplo, las cervezas artesanales, los chocolates, los helados, los dulces, ya que cuando los turistas desean hacer algunas compras o llevar algunos regalos de Bariloche, el presupuesto del que disponen se va repartiendo entre una diversidad de opciones como las mencionadas. De manera que, aunque se trate de rubros distintos, estas ofertas constituyen una importante competencia para el *Ahumadero* y sus productos.

El Modelo de Negocios

Para el análisis del Modelo de Negocios, en el *Ahumadero Familia Weiss* se contemplan los siguientes aspectos. En lo que respecta a su Para Quién, la empresa distingue entre minoristas (turistas y locales) y supermercadistas. Mientras los minoristas son clientes que se sienten atraídos por los sabores y productos del *Ahumadero*, quienes compran los productos para consumo propio o regalo; los supermercadistas compran por impulso, optando por productos de los segmentos clase A y A-B. En el ambiente del marketing, se suelen distinguir las compras por impulso de las compras planificadas, con el fin de comprender el proceso de compra del consumidor. Por ejemplo, en la temporada alta barilo-chense, el mix de ventas se compone de un 60% para el mercado local y 40% para los supermercados; y en temporada baja o en la llamada contraestación, los guarismos se dan justo a la inversa, es decir 60% de la venta se hace a los supermercados y 40% al mercado local.



Respecto de la propuesta de valor, Eduardo trata de enunciar cuáles son los atributos diferenciales de su propia oferta, él los denomina hándicap. Los principales hándicaps son:

- ▲ La marca. Buena parte de los clientes eligen *Ahumadero Familia Weiss* por ser una marca tradicional y con buena reputación. De hecho, le lleva 20 años de ventaja al segundo *ahumadero* y, además, ha tenido estabilidad de oferta y constancia en su producción.
- ▲ Los sabores únicos, debido a la dedicación y a los conocimientos que adquirió Eduardo en Alemania.
- ▲ Las técnicas especializadas, usando filtros naturales o de agua.
- ▲ El pescado. El producto de *Ahumadero Familia Weiss* tiene una textura más firme y un color rojo intenso. Esto lo consiguen gracias a trabajar el producto en fresco y no congelado, como sucede con la competencia de origen chileno.

Respecto del retorno que genera la empresa, Eduardo comenta que en buenas temporadas, se tiene entre 10% y 12% de rentabilidad. “En general, lo reinvertimos en su totalidad en materias primas, máquinas y elaboración. Casi no hacemos retiros de capital”, agrega Eduardo.

“EN GENERAL, LO REINVERTIMOS EN SU TOTALIDAD EN MATERIAS PRIMAS, MÁQUINAS Y ELABORACIÓN. CASI NO HACEMOS RETIROS DE CAPITAL”.

Agrega Eduardo

Las Palancas

En materia de Palancas, el *Ahumadero Familia Weiss* cuenta con algunas muy poderosas.

Los Procesos



Uno de los procesos fundamentales es el de ahumado propiamente tal. El humo suele poseer una parte de alquitrán, que podría resultar cancerígeno, por lo que se trabaja con filtros. En el caso de *Ahumadero Familia Weiss*, este proceso se realiza mediante filtros naturales o de agua (como una boquilla filtrónica), lo que genera una buena ventaja de sabor. En cambio, la gran mayoría de las empresas, un 90% en estimación, con el fin de abaratar costos, utilizan humo líquido o químico.

Otro proceso importante es el packaging y la presentación de los productos, los que están aggiornados a la moda, con tonos coloridos. Esto tracciona ventas, aunque siempre dándole continuidad a la reputación que vienen construyendo.

Finalmente, el proceso de Control de Calidad resulta esencial. En la empresa, extreman los recaudos para evitar que la materia prima no esté en óptimas condiciones. Si un animal se escapa de su cadena de frío, lo descartan. En lo que respecta al pescado, trabajan en su procesado en una ventana no mayor a tres horas desde su pesca, de modo que se procesa en su etapa de máxima frescura. Para esto, los criaderos están a apenas 70 km de la fábrica.

Las Personas



Como dice Manuel Sbdar en su libro *Cómo Perdurar con tu Pyme en Argentina*, un individuo constituye una Palanca cuando posee alguna habilidad, conoci-

miento, experiencia o característica especial, que le permita crear diferenciales.

En el caso de *Ahumadero Familia Weiss*, esa persona es Eduardo. Su proceso de estudio y aprendizaje en Alemania lo dotó de esos conocimientos y habilidades que resultan esenciales para diferenciar la oferta del *Ahumadero*, entre muchos otros competidores. “Haberme formado en Europa, me dio una experiencia única. Estuve en la Technische Universität München (TUM), que es considerada por los rankings internacionales como la mejor universidad técnica de toda Alemania. Se la suele llamar Universidad del Carnicero, una fiambrería de alta escuela, que enseña a elaborar fiambres, producto en el cual Europa nos lleva siglos de delantera. Allá aprendí técnicas especiales, distintos tipos de productos, metodología de trabajo en lo que respecta al cuidado de la limpieza y los procesos. Lo más valioso es la pasantía que se hace en cada faceta de la empresa, desde la limpieza hasta la elaboración, y en cada una de estas etapas te califican según lo que vas haciendo. Entonces, vos cuando salís, tenés una calificación teórica y otra, la más importante, es la calificación práctica, la que obtenés en la cancha. El verdadero aprendizaje se da al hacer, mientras vamos cometiendo errores. Esa es una de las principales enseñanzas que me llevé, ver el trabajo como lugar de aprendizaje”.

Por otra parte, la empresa cuenta con un equipo de personas que lleva tiempo en el *Ahumadero*, en varios casos hasta 25 años. Evidentemente, esta trayectoria les ha dado un amplio expertise. “El producto nunca se les pasa de temperatura, no se les seca, ya conocen los procesos y los realizan de taquito, respetan las tablas, aplican la metodología y hacen un estricto control de calidad”, indica. En una empresa que cuida su reputación y confiabilidad, esta experiencia resulta fundamental.

“SE LA SUELE LLAMAR UNIVERSIDAD DEL CARNICERO, QUE ENSEÑA A ELABORAR FIAMBRES, PRODUCTO EN EL QUE EUROPA NOS LLEVA SIGLOS DE DELANTERA. ALLÁ APRENDÍ TÉCNICAS ESPECIALES”.

Agrega Eduardo

Los Activos



El *Ahumadero* se apoya también en determinados Activos importantes para trabajar en su perdurabilidad. Uno de ellos es su renombre, el posicionamiento que la marca ha ido consiguiendo a lo largo de sus más de 35 años de existencia. *Ahumadero Familia Weiss* fue el primer ahumadero de la zona, lo cual representa un factor preponderante en la instalación de la marca y en la asociación de la misma con ciertos productos.

Otra ventaja sustancial radica en la cercanía (70 kilómetros de distancia) de los criaderos de pescados que los abastecen. Esto permite que los productos lleguen a las pocas horas de haber sido pescados. “Los peces se sacan del agua y los traen directamente para acá; luego, los evisceramos y ya estamos procesándolos”, describe Eduardo.

Finalmente, disponer de una habilitación nacional supone una importante ventaja para las operaciones del *Ahumadero*, ya que tiene luz verde para poder circular su mercadería por todo el país, sin limitante alguna.

**UNA HABILITACIÓN NACIONAL SUPONE
UNA IMPORTANTE VENTAJA PARA LAS
OPERACIONES DEL AHUMADERO, YA QUE
TIENE LUZ VERDE PARA PODER CIRCULAR SU
MERCADERÍA POR TODO EL PAÍS.**

Los Socios



En lo que respecta a las relaciones vinculares de *Ahumadero Familia Weiss*, se puede destacar una alianza con la parrilla Angus, para la sucursal que esta empresa posee en el shopping Unicenter, localizado en la Zona Norte del Gran

Buenos Aires. La base de esta alianza consiste en ampliar la oferta de Angus con los productos del *Ahumadero*. De esta manera, se busca generar complementariedad entre dos grandes actores de la oferta gastronómica, la parrilla y los ahumados.

Por otra parte, se están realizando gestiones con algunas cervecerías artesanales de la región para maridar la oferta de ambos productos: la cerveza y una buena picada. Puntualmente, el *Ahumadero* está buscando desarrollar el concepto de sandwichería gourmet, sobre la base de algunos de sus distintivos productos.

Hay un factor adicional que cabe destacar. Según el concepto de Socios del Modelo Palancas, un socio es aquel que aporta lo que una empresa no podría comprar. La relación entre ambos se potencia por medio del intercambio. De esta forma, la relación de *Ahumadero Familia Weiss* con los supermercados a los que abastece podría ser incluida bajo este concepto. "Si yo tuviera que hacer el reparto boca a boca en todos esos puntos de venta, no sería viable comercialmente. Entonces, hago la entrega directamente en los Centros de Distribución de los grandes supermercados (Jumbo, Coto, Carrefour) y ellos, posteriormente, los distribuyen a las bocas de expendio que ellos consideren como segmento A, A-B. De este modo, dispongo de mayores canales de venta y ellos enriquecen la variedad de su surtido con mis productos", relata Eduardo.

Futuro

Con respecto a los próximos pasos, de cara a la perdurabilidad del *Ahumadero*, se está trabajando en el Desarrollo de algunos Nuevos Productos, puntualmente cierto tipo de fiambre que él aprendió a elaborar en su etapa de estudios en Alemania.

En la línea estratégica de Desarrollo de Productos, la empresa está desarrollando el concepto de sandwichería gourmet, para acompañar la explosión que está teniendo el negocio de las cervezas artesanales y maridarla con varios de sus productos ahumados regionales.

Por último, sondeando una estrategia de Penetración de Mercado, el *Ahumadero* está produciendo sesiones fotográficas de sus productos en situación, con el fin ilustrar los distintos escenarios donde la oferta Weiss sería ideal.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

La empresa se dirige a dos segmentos principales: minoristas y supermercadistas. En el segmento minorista se encuentran los turistas y los clientes locales. En el supermercadista, los que luego terminan adquiriendo los productos son personas de clase A, A-B, quienes suelen comprar por impulso.

QUÉ

Ahumadero Weiss ofrece una marca tradicional, que garantiza continuidad y estabilidad de sus productos; sabores exclusivos, por sus procesos de ahumado y por el conocimiento de la industria europea; pescados con texturas y colores más atractivos, por su procesamiento en fresco



CUÁNTO

En buenas temporadas, el *Ahumadero* puede generar entre un 10% y un 12% de rentabilidad.

Raúl Allemanni & Cía SRL

Como se ha desarrollado, Patagonia es una región con una preponderante presencia de la industria petrolera. Por ende, existen numerosas empresas que han dado forma a variados y sofisticados servicios especialmente dirigidos a ellas, tales como *Raúl Allemanni*. Esta es su historia.

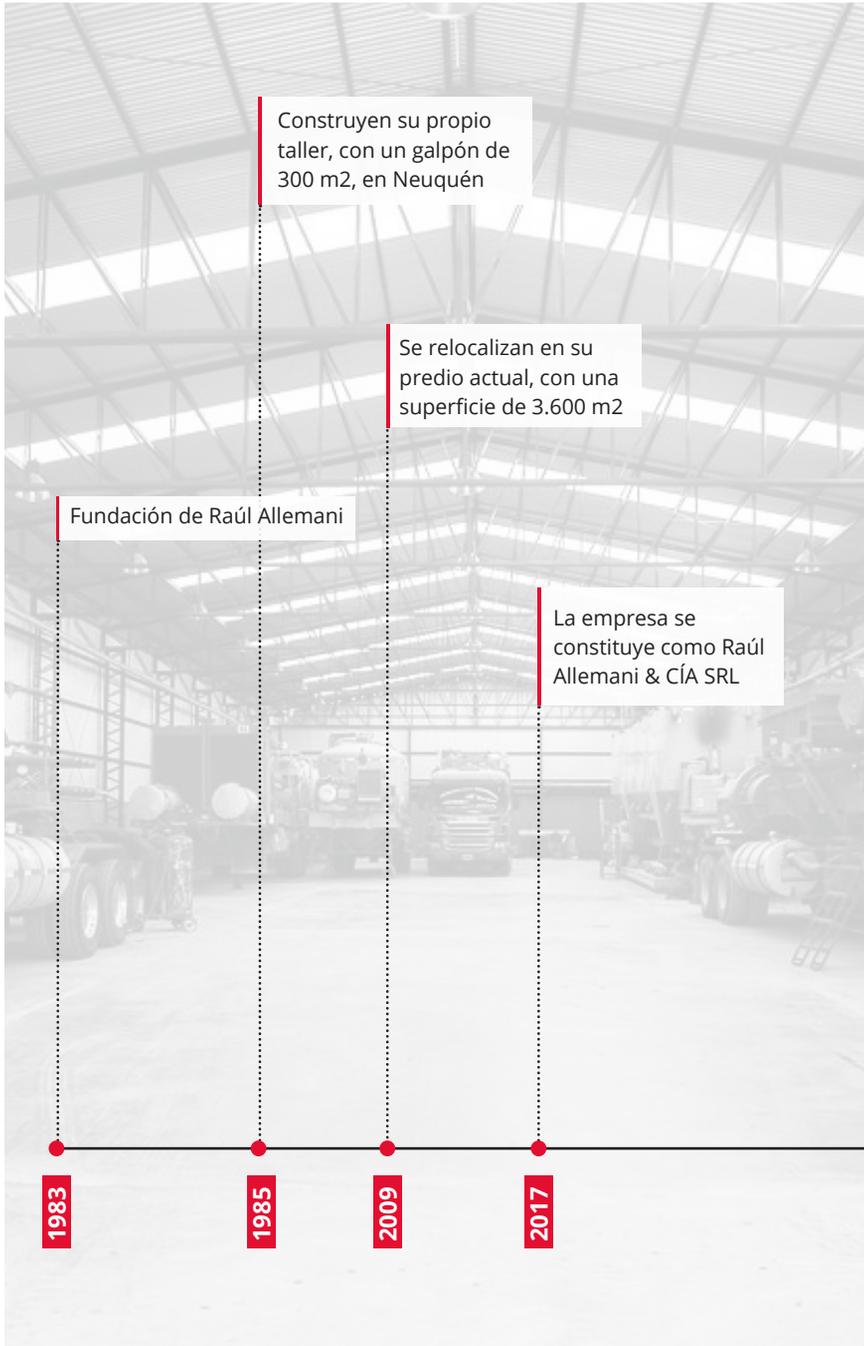
La Historia

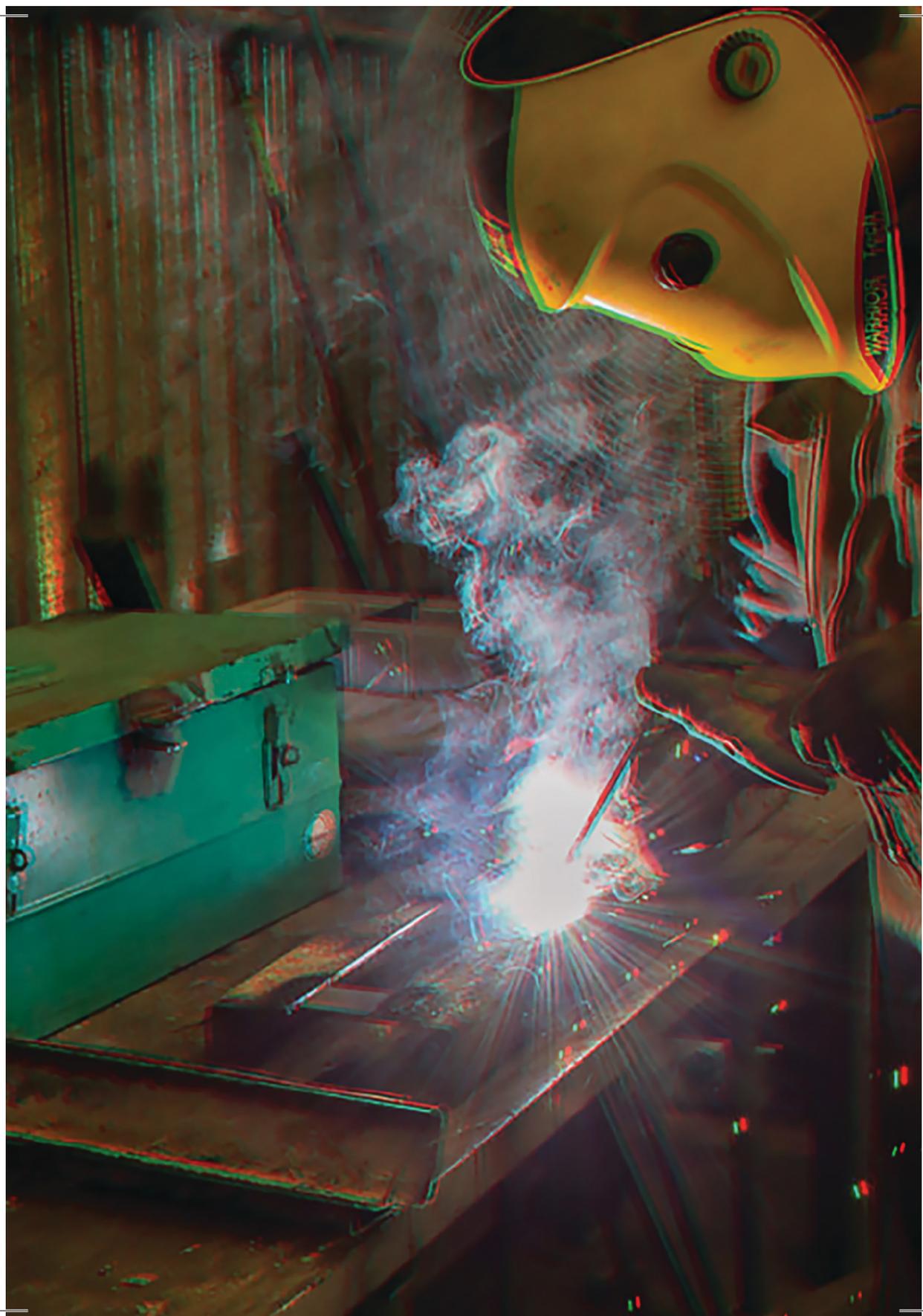
Arranquemos por el principio. El Ingeniero Industrial *Raúl Allemanni*, junto con su esposa, la Contadora Pública Olga Larrañaga, ambos graduados en la Universidad Nacional del Comahue, son los fundadores de **esta compañía, que existe desde 1983, se dedica al diagnóstico, reparación y fabricación de cardanes para la industria petrolera y agrícola, entre otras. También desarrollan actividades de tornería y venta de repuestos.**

Cabe destacar que esta historia está narrada por Bruno Allemanni, uno de los hijos del fundador de la empresa homónima, Raúl Allemanni. Bruno es ingeniero electromecánico, graduado en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), con antecedentes laborales en empresas tales como Techint y Toyota. Volviendo, si bien, la empresa revistió un carácter de firma unipersonal hasta este año, cuando se constituyó la forma societaria *Raúl Allemanni & Cía SRL*, ya portaba un antecedente en el rubro, puesto que el padre de Raúl gestionó una tornería en la ciudad de Cipolletti, en la provincia de Río Negro. Sin embargo, su hijo prefirió abrirse camino en lugar de buscar la continuidad en la tornería familiar. Así nace inicialmente *Tornería Allemanni*.

La ahora SRL ha ido creciendo de forma progresiva. Iniciaron actividades en un predio alquilado, con sólo cuatro personas. “Mi madre, en esos comienzos, trabajaba en paralelo en otra empresa, para ayudar a juntar los fondos necesarios para cubrir algunos de los gastos de nuestra empresa”, señala Bruno. Dos años después, y siempre en la ciudad de Neuquén, en 1985 construyen su propio taller, con un galpón de 300 m². Allí, la empresa trabajó durante más de 20 años. En tanto, en 2009 se relocalizan en su predio actual, con una superficie de 3.600 m². Esto ha posibilitado muchas de las operaciones que antes, por motivos de espacio físico, no podían encararse.

Además del lento y progresivo crecimiento en materia de instalaciones, su recorrido en términos de variedad de servicios también fue poco a poco. Comenzaron con la reparación y fabricación de cardanes, que hoy sigue siendo uno de sus servicios diferenciales y, con el tiempo, fueron incorporando otros servicios.







Algunos datos

Con el objeto de comprender en detalle el contexto del mercado en el cual se mueve la empresa, cabe explicar alguna terminología básica del mismo. Un *trépano* es la herramienta de corte que se halla ubicada en el extremo inferior de la sarta de perforación que se emplea, en la industria petrolera, para cortar o triturar las rocas durante el proceso de la perforación rotatoria. Por su parte un *cardán* es un componente mecánico que permite unir dos ejes no colineales, con el objetivo de transmitir el movimiento de rotación de un eje a otro, pese a sus distintas direcciones. En los vehículos de motor se suele utilizar como parte del árbol de transmisión, que lleva la fuerza desde el motor situado en la parte delantera del vehículo hacia las ruedas traseras.

UN CARDÁN ES UN COMPONENTE MECÁNICO QUE PERMITE UNIR DOS EJES NO COLINEALES, CON EL OBJETIVO DE TRANSMITIR EL MOVIMIENTO DE ROTACIÓN DE UN EJE A OTRO, PESE A SUS DISTINTAS DIRECCIONES.

El esquema decisional en la empresa está concentrado, por sobre todo, en la persona de Raúl y de Olga, los fundadores. Raúl se enfoca principalmente en las cuestiones de índole técnica en tanto que Olga se aboca a las temáticas administrativas y contables. Junto con ellos, participan del proceso decisorio un sobrino del matrimonio, Marcelo Jerez, que además de socio se desempeña como Jefe de Taller, así como también sus dos hijos: Pedro, que ha asumido responsabilidades en materia de presupuesto y administración; y Bruno, que contribuye en la faceta operativa.

Como puede notarse, no hay un rol que haga foco en los aspectos comerciales, como Ventas o Marketing. "En realidad es una especie de falencia que tenemos al respecto, lo poco que hacemos está a cargo de mi padre, pero no tenemos un enfoque ni actividades regulares al respecto. Lo que pasa es que, en realidad, los clientes siempre nos buscaron a nosotros. Estamos por debajo de la

demanda en capacidad, por lo que nuestro foco nunca está puesto en buscar clientes nuevos, sino en cumplir con la demanda actual. No digo que esté bien, sino que nunca tuvimos la necesidad de explotar demasiado lo comercial”, confiesa Bruno.



La empresa cuenta con un total de 44 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

- ▲ Tornería, 7 personas
- ▲ Cardanes, 3 personas
- ▲ Reparación de trépanos, 2 personas
- ▲ Soldadura, 3 personas
- ▲ Mantenimiento mecánico, 7 personas.

Hasta allí se cuentan 22 personas dedicadas a las tareas productivas. Complementariamente, hay 3 empleados dedicados a la venta de repuestos y el resto se reparte entre supervisores, compradores y demás empleados administrativos.

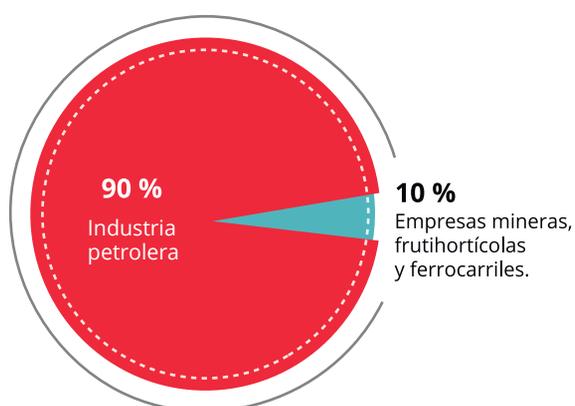
En lo que respecta al marco competitivo, Bruno explica que la misma está segmentada según los sectores. “Algunas empresas se dedican a la tornería, otras a soldaduras, otras a mantenimiento y montaje y hay alguna dedicada a la reparación de cardanes, pero no hay alguien que haga exactamente lo mismo que nosotros, porque al ser tan diversa la variedad de servicios que prestamos, no hay una empresa en particular que sea nuestra competidora”, comenta.

El Modelo de Negocios

Poniendo un ojo en el Modelo de Negocios de *Raúl Allemanni & Cía. SRL* y analizando su *Para Quién*, la respuesta surge de forma concreta. El segmento esencial hacia el cual se dirige la oferta es la industria petrolera. Hasta el 90% de las ventas y prestaciones de servicios las efectúan a empresas de dicho rubro. El 10% restante se reparte entre empresas mineras, frutihortícolas y ferrocarriles, así como algún puñado de clientes particulares.

Haciendo referencia a su propuesta específica de valor, el diferencial principal de la empresa radica en la prestación integral de sus servicios, todos juntos en un mismo punto de contacto para el cliente. Es decir, la empresa puede proveer a sus clientes una gama de servicios que el resto de los agentes del mercado ofrecen por separado. Así, puede definirse que *Raúl Allemanni & Cía. SRL* es una empresa dedicada al diagnóstico, reparación y fabricación de cardanes para equipos petroleros, pick ups, camiones, maquinarias viales y agrícolas, desarrollando también actividades de tornería en general, así como la venta de repuestos.

Ventas



Respondiendo a las necesidades del mercado, la empresa fue ampliando sus servicios hasta el día de hoy que cuenta con los siguientes:

- Mantenimiento de equipos petroleros.
- Mecanizado CNC (Tornos y centro de mecanizado).
- Mecanizado convencional (Tornos paralelos, fresadoras, amortajadoras, perforadoras).
- Alesado in situ.
- Soldadura y montaje.
- Reparación y fabricación de cardanes.
- Balanceo de rotores.
- Venta y colocación de tomas de fuerza y bombas hidráulicas.

Análisis de vibraciones in situ.

Diseño y cálculo estructural.

No debe perderse de vista que cuando los equipos a reparar son extremadamente pesados, como suelen ser los de la industria petrolera, optimizar los movimientos y traslados resulta fundamental. “Concentramos todos los servicios en un solo lugar, evitando mover en demasía los equipos y así, poder resolver todo lo que los clientes necesitan (soldaduras, mantenimiento mecánico, que muchas veces puede involucrar tornería o cuestiones con los cardanes) es nuestro mayor fuerte”, explica Bruno.

Dicha integralidad de sus servicios se ve complementado por otros importantes aspectos.

Respecto de los tiempos de entrega comprometidos, así como a la resolución de urgencias, disponen de guardias las 24 horas del día. Esto resulta fundamental para una empresa petrolera.

También se ofrecen servicios de delivery, para evitar el movimiento de los equipos. La empresa directamente envía a sus técnicos a prestar el servicio en la propia locación del cliente.

Con algunos clientes la empresa lleva adelante un servicio que denomina markup. “Vendría a ser algo como un pasamanos de compras. Por cuestiones administrativas, esas empresas no pueden tener una cartera de proveedores demasiado grande, así que nosotros le facilitamos el proceso y les compramos los insumos o artículos que ellos necesitan y se los hacemos llegar, a cambio de un markup en el precio”, desarrolla Bruno.

**EN SU MOMENTO, NOSOTROS ÉRAMOS LA
ÚNICA PLANTA TERCERIZADA DE REPARACIÓN
A NIVEL MUNDIAL.**

Por otro lado, hay un servicio que constituye otro potente diferencial de la empresa: la reparación de trépanos. “En su momento, nosotros éramos la única planta tercerizada de reparación a nivel mundial”, destaca Bruno. “Nuestro

cliente no lo podía hacer más y nos lo encargó a nosotros. Aunque no teníamos experiencia en el tema, mandamos gente nuestra a capacitarse con ellos y ahora es un servicio fuerte que tenemos para ofrecer”, cuenta.

En cuanto a la rentabilidad del Modelo de Negocios, **la empresa generó durante el pasado año 2016 un ROE del orden del 20%**. Al respecto, la política de la empresa ha sido la de financiarse casi siempre con fondos propios. “Hemos adquirido poco crédito y deudas, no tenemos la política habitual de apalancarnos con deuda. Eso obviamente nos limitó el crecimiento, pero nos dio estabilidad”, resume.

**HEMOS ADQUIRIDO POCO CRÉDITO Y DEUDAS,
NO TENEMOS LA POLÍTICA HABITUAL DE
APALANCARNOS CON DEUDA.**

Las Palancas

En lo que se refiere a las Palancas, se pueden identificar las siguientes.

Las Personas



Una de las palancas que, en realidad, es un mix entre Activos y Personas, está dada por el eximio y específico conocimiento que posee el personal de la empresa, en cabeza de muchos empleados experimentados que trabajan allí hace décadas. Claramente, este conocimiento y estas personas constituyen un factor diferencial para *Raúl Allemanni & Cía. SRL*. **Se presta especial cuidado en la transmisión de los conocimientos, con el fin de capitalizar los mismos y lograr un proceso de aprendizaje organizacional.** Esta transmisión, de persona a persona, se va dando en todos los niveles de la empresa, empezando por los socios fundadores que, paulatina y progresivamente, van pasando la posta de la gestión a las nuevas generaciones. Este trabajo también se lleva a cabo en el Taller y en los distintos programas que requieren de una multiplicidad de perfiles. Esta dinámica de traspaso de conocimientos ha ido resultando sumamente efectiva, lo que es pasible de ser comprobado en la medida en que algunos empleados se han ido jubilando y su experiencia ha quedado en cabeza de recursos más jóvenes. “Este proceso se ha visto facilitado, por el hecho de poder trabajar todos juntos en un mismo ambiente, ya que el predio actual lo permite”, puntualiza Bruno.

Los Procesos



En materia de Procesos, por un lado destaca la reparación de trépanos, que reviste características de exclusivo. Se trata de un proceso que realiza el cliente, pero que tercerizan a través de ellos. Por este motivo es que resulta un verdadero diferencial, ya que no hay otro prestador que posea este conocimiento.

En esa misma línea, el proceso de reparación de cardanes lo convierte casi en el único proveedor de este servicio en toda la región.

Finalmente, con el fin de generar fidelización en los empleados y, así, la retención de los conocimientos, se opta por una política de contratación de personas sin experiencia, o en su defecto con poca, para que puedan aprender el oficio en la empresa.

**EL PROCESO DE REPARACIÓN DE CARDANES LO
CONVIERTE CASI EN EL ÚNICO PROVEEDOR DE
ESTE SERVICIO EN TODA LA REGIÓN.**

Los Activos



En lo que respecta a los activos de la empresa, Bruno tiene conciencia de que “no podría decir que son activos diferenciales en el sentido de que nadie más los podría tener”. Sin embargo, también es igualmente consciente sobre que sin estos activos sería imposible sostener sus diferenciales actuales. “Poseemos equipos muy grandes y caros, que requieren una gran superficie cubierta y eso lo tenemos, gracias al predio. Sin este predio grande, sería imposible ofrecer la gama de servicios integrales que hoy ofrecemos y que constituyen nuestro diferencial”, explica Bruno.

Futuro

Con el foco puesto en el horizonte y en cómo continuar siendo una empresa perdurable, se encuentran articulando algunas estrategias puntuales. La principal de ellas viene dada por la Penetración de su Mercado Actual ya que hay una demanda de capacidad productiva que no está siendo aprovechada. “Esta es una decisión que nos hemos planteado antes, pero no lo hemos hecho a fondo. ¿Es una ventaja o desventaja? Depende de cómo se lo mire. Es cierto que podríamos haber crecido muchísimo más, pero si lo hubiéramos hecho al ritmo demandado por el mercado, hubiésemos tenido serios desequilibrios financieros”, reflexiona Bruno.

Para dar curso a este proceso, se vislumbran dos instancias.

Por una parte, en un plazo inminente, se planea obtener financiación para crecer en maquinaria de tornería. Al respecto, se comenzó a contratar personal adicional para estar en condiciones de afrontar dicho crecimiento.

Por otra parte, la empresa se encuentra a la espera de la habilitación de los servicios básicos, en un predio más grande cedido por la Municipalidad en el Parque Industrial, para poder mudar allí sus instalaciones. Esta zona resulta más adecuada para ejercer y llevar a cabo sus múltiples actividades y proyectarse hacia otra dimensión.

Este último paso conlleva una decisión que la empresa está meditando. ¿Discontinuar la mudanza o complementar la ubicación actual? Esta decisión no está tomada aún. “Podría ser conveniente mantener ambas, porque la nueva ubicación en el Parque Industrial, que es más alejada, resulta ideal para nuestros clientes empresas, pero para aquellos particulares que pueden recurrir a nuestros servicios, la actual ubicación resulta más accesible”, plantea Bruno. Finalmente, existe un tema de fondo, que involucra el paradigma de la empresa. “Nuestro negocio es familiar, por ende, depende mucho de nuestro empuje para pasar a un nivel más profesional. Esto nos permitiría acompañar de forma sostenida el crecimiento, sin lanzarnos hacia extravagantes inversiones que puedan derivar en serias dificultades”, confiesa.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

El segmento esencial hacia el cual se dirige la oferta es la industria petrolera, hasta el 90% de las ventas y las prestaciones de servicios las efectúan a empresas de dicho rubro. El 10% restante se reparte entre empresas mineras, frutihortícolas y ferrocarriles, así como algún puñado de clientes particulares.

QUÉ

El diferencial principal de la empresa radica en la prestación integral de sus servicios, todos juntos en un mismo punto de contacto para el cliente. Es decir que la empresa puede proveer a sus clientes una gama de servicios que el resto de los agentes del mercado ofrecen por separado.

CUÁNTO

En cuanto a la rentabilidad del Modelo de Negocios, la empresa generó durante el pasado año 2016 un ROE del orden del 20%.

Helados Jauja

Jauja tiene muchas acepciones, aunque la elegida por la empresa simboliza la alegría y abundancia. La imagen asociada al nombre es la de un país imaginario, de niños autogobernados, donde son felices porque sobran la alegría y los alimentos.

La Historia

Helados Jauja SA tiene una historia de larga data y no exenta de curiosidades. Actualmente, la dirige Camilo Mazzini, biólogo de profesión y empresario por convicción. Pero la empresa empezó a gestarse cuando Pepe Mazzini y Lucy Adler (padres de Camilo) se conocieron en Francia en 1968. Al tiempo, la pareja decidió mudarse a Casteldefels (Barcelona), donde probaron con varios rubros. Uno de ellos, en forma de cooperativa, estaba orientado a los juegos didácticos y se llamaba Xauxa. En la década de los '70, los padres de Camilo decidieron radicarse en Buenos Aires, ciudad en la que continuaron con la producción de los juegos, aunque sumaron algunas artesanías. Tenían un local en una galería, participaban de ferias y solían hacer temporadas en Villa Gesell. Pidieron permiso a sus antiguos socios catalanes para continuar con el uso de la marca Xauxa, aunque la castellanizaron a *Jauja*.

Hacia 1980, la familia, ya con dos hijos (Camilo y Melchor), se radicó en El Bolsón, un pueblo patagónico con una realidad sumamente diferente a Buenos Aires, sin radio ni telefonía, casi sin rutas y con una población de 4.000 a 5.000 habitantes. Allí, Lucy y Pepe establecieron una escuela de arte y un coro de cámara, a la vez que continuaron produciendo artesanías que seguían comercializando en las temporadas gesellinas y, para solventarse durante el resto del año, se animaron con un restaurante. ¡Emprendedores natos! Como ambos eran fanáticos de los helados, se toparon con el problema de que en El Bolsón casi no llegaba abastecimiento y, lo que llegaba, lo hacía semi derretido. Eso los motivó a poner una heladería al lado del restaurante.

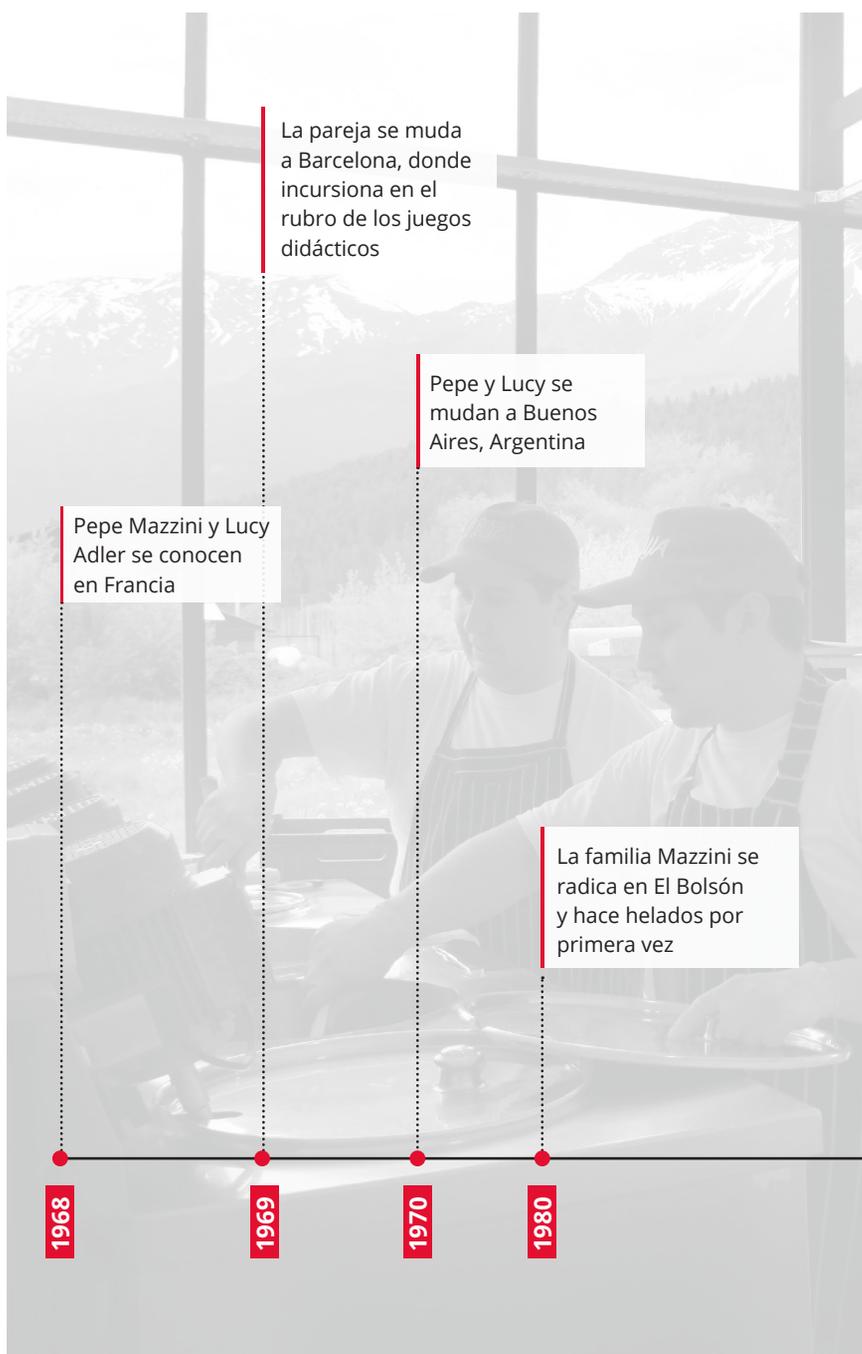
Era un helado industrial, provisto por un distribuidor que lo traía desde Bariloche, pero el negocio tuvo éxito... el mercado estaba receptivo a la oferta de helados. Sin embargo, el emprendimiento no perduró porque dicho distribuidor, súbitamente, decidió dejar de venderles. Pero la pareja no quería desprenderse de su gusto por los helados y munidos de una vieja heladera Antártica prepararon, a modo de prueba, su primer medio kilo de helado de frambuesas a la crema. La deliciosa preparación los animó a comprar una máquina usada, que debieron reparar, con la cual podrían elaborar entre 3 y 4 kilos de helado por hora. El secreto estuvo en lo que sigue siendo hoy (más de 30 años después) su mayor éxito: combinar las *bondades* propias de la zona,

como la leche de oveja y cabra, con los diversos frutos del bosque. El negocio siguió de forma auspiciosa. Gracias a una línea de crédito obtenida en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) adquirieron dos máquinas italianas, que les permitió aumentar el volúmen de producción y abastecer a la creciente demanda. Además de los sabores típicos de la región, replicaron algunos de los sabores tradicionales, como el dulce de leche, el chocolate y el sabayón.

EL SECRETO SIGUE SIENDO SU MAYOR ÉXITO: COMBINAR LAS BONDADES PROPIAS DE LA ZONA.

Desde pequeños, Camilo y su hermano, Melchor, colaboraban en la empresa familiar y ahora, con el fin organizarse, se distribuyeron los roles. Camilo se dedicó a la elaboración propiamente tal y se fue involucrando y comprometiendo con los estándares de calidad del producto. Esta es la base de la propuesta de valor de la empresa.

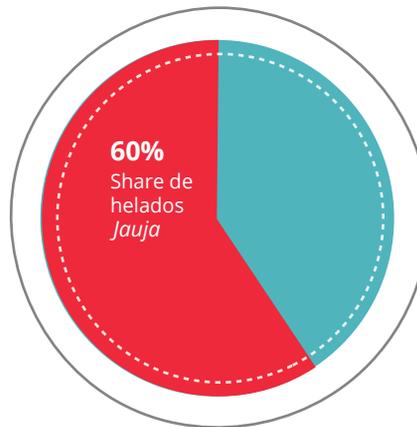
Un último dato referido a la historia de la empresa, que señala el inicio de una tendencia de la marca, es el manejo de la innovación en los sabores. Es decir, generar gustos llamativos y originales, a modo de gancho, que inevitablemente llaman la atención de la gente por su excentricidad. Si bien estos sabores no terminan teniendo una demanda significativa, permiten apalancar la venta de los sabores tradicionales. Así, se puede citar el clásico helado de mate cocido con leche y tres de azúcar. De esta manera, la innovación y lo lúdico de Xauxa sigue estando en *Jauja*. Camilo, junto con su madre Lucy y su hermano Melchor (quien se desempeña como Community Manager de la empresa) continúa trabajando el desarrollo de sabores nuevos y de temporada.



Algunos datos

En su principal zona de influencia (El Bolsón), *Jauja* está posicionado con más del 60% del share de helados. Ocasionalmente, surgen nuevos competidores, que tratan de ingresar por precio, pero quedan lejos de disputar el nivel de hegemonía que la marca tiene en el pueblo. Sin embargo, en otras ciudades, como Bariloche, existe mayor cantidad de competidores, con un mercado más desarrollado. Además de El Bolsón y Bariloche, *Jauja* se encuentra presente en Esquel, San Martín de los Andes, Rada Tilly, Neuquén, Bahía Blanca, Buenos Aires, Lago Puelo y, recientemente, abrió un local en San Isidro. Además, durante el verano, se preveer una apertura en Mar de las Pampas. Cabe destacar que sólo las sucursales de El Bolsón, Bariloche y Buenos Aires son negocios propios, todas las restantes se manejan a través de un régimen de franquicias.

Zona de influencia El Bolsón



JAUJA ESTÁ EN: EL BOLSÓN, BARILOCHE, ESQUEL, SAN MARTÍN DE LOS ANDES, RADA TILLY, NEUQUÉN, BAHÍA BLANCA, BUENOS AIRES, LAGO PUELO, SAN ISIDRO Y MAR DE LAS PAMPAS.

Su capacidad de producción, estimada en unos 200.000 kilos anuales, es su máxima restricción, ya que le impide agrandar su abanico de franquicias, por no poder abastecerlas. Por supuesto, este problema debería dejar de serlo en el futuro inmediato. En tanto, la nómina actual de la empresa comprende sesenta empleados.

**200.000
KILOS
ANUALES**



Anteranas
JAUJA

Anteranas Dulces de El Balón
R. San Martín 2807 - El Balón - Ros. Negro



El Modelo de Negocios

Los helados *Jauja* se sitúan en la gama alta de precios y, por consiguiente, su target principal es la población de alto poder adquisitivo. Por otro lado, sus consumidores son personas que valoran lo natural y genuino. De hecho y pese a que El Bolsón no se suele caracterizarse por tener un perfil de habitantes con mucho poder de compra, es donde mayor cantidad de ventas logra mantener. **A este segmento, *Jauja* le ofrece un surtido de setenta sabores, que utilizan únicamente materias primas nobles y genuinas.** En la empresa está terminantemente prohibido el uso de esencias, colorantes, pigmentos, conservantes y/o químicos. Los sabores que proponen son estacionales o de temporada, ya que siguen los ciclos de la naturaleza.

LOS SABORES QUE PROPONEN SON ESTACIONALES O DE TEMPORADA, YA QUE SIGUEN LOS CICLOS DE LA NATURALEZA.

Cabe profundizar en el tema, porque detrás de esta política subyace una decisión consciente y explícita, central en la propuesta de valor de la marca. “La naturaleza no es constante, hay especies que tienen sus ciclos naturales, por dicho motivo nosotros no seríamos creíbles si tuviéramos todos los sabores durante todo el año. Es decir, le damos valor a lo variable, ya que las materias primas verdaderamente genuinas varían todo el tiempo”, explica el empresario. Así y al contrario de lo que indicaría el paradigma, la ausencia de sabores durante lapsos prolongados le proporciona valor al negocio.

Se pueden citar algunos casos puntuales, que sirven para ejemplificar y entender el carácter verdaderamente diferencial de *Jauja*. Uno de los gustos típicos, único en el mercado, se denomina Calafate con leche de oveja. Es un sabor que despierta furor en los clientes, con una demanda permanentemente de todas las sucursales. Sin embargo, sólo se ofrece en enero, cuando se cosecha el calafate. Para colmo, hay años en los que resulta imposible recolectarlo porque los choiques se lo han comido en la estepa. Otro gusto codiciado es el sabor frutilla, que a diferencia del típico rojo fuerte, en el caso de *Jauja* resulta ser más bien un rosa pálido, ya que se prescinde de colorantes. Claramente,

Camilo conoce que esta política puede lesionar una parte de sus ingresos, por ventas que no se concretan, pero esto deja de manifiesto la idea fundamental de todo modelo de negocios: definir el *Para Quién* implica también definir *Para Quién no*. No se trata de ser los mejores, se trata de ser diferentes y no todo el público valorará de igual manera dicha diferencia.

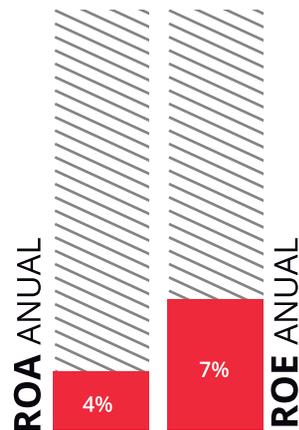
DEFINIR EL PARA QUIÉN IMPLICA TAMBIÉN DEFINIR PARA QUIÉN NO.

Respecto de la monetización del Modelo de Negocios, la fuente principal de ingresos estriba en la venta de sus productos. Además de las ventas directas en sus propios locales, *Jauja* genera ingresos por la explotación de cadena de franquicias. A estas les cobra un fee de ingresos más el precio de venta de los helados. Es decir, *Jauja* no participa de un porcentaje de comisión sobre las ventas de las sucursales franquiciadas, sino que directamente les comercializa el producto a un precio diferencial y, luego, las franquicias le agregan el margen de ganancia, respetando siempre los lineamientos y políticas establecidas en los acuerdos firmados.

A la hora de conocer algunos de los indicadores financieros de *Jauja*, Camilo informa que a julio de 2017, el ROA de su empresa fue del 4% anual y el ROE estuvo en el orden del 7% anual. Gracias a unas líneas de financiación con el BICE, a una tasa conveniente, pudo generar un efecto de cierto apalancamiento de su negocio.

Como puede interpretarse, los indicadores son bajos. "Tengo márgenes bajísimos, pero son consecuencia de una decisión deliberada que tomé hace unos cinco años atrás sobre reinvertir para crecer. Decidí saltar de escala.

Y eso implica invertir en estructura y tener una mayor carga de costos fijos, lo cual achica los márgenes", confidencia Camilo. Para ampliar este punto, entre las inversiones que ha encarado la empresa, se cuenta la adquisición de una chacra, a la vera de una ruta, donde se construyó la nueva planta. Asimismo,



se contrató y desarrolló una sólida estructura de mandos medios (gerente administrativo, gerente comercial, jefe operativo, entre otros). Lógicamente, esta mayor carga de nómina generó costos fijos más altos. Sin embargo, Camilo es optimista, sabe que con esta estructura de personal en vigencia y con la inminente puesta en marcha de la nueva planta, esta situación se revertirá a la brevedad.

**“TENGO MÁRGENES BAJÍSIMOS,
DECIDÍ SALTAR DE ESCALA”.**

Confidencia Camilo

Las Palancas

A la hora de analizar las Palancas, sobre las cuales se apoya el Modelo de Negocios de Jauja es posible identificar las siguientes.

Los Activos



En primer lugar, se debe citar la Palancas de Activos. Como se ha mencionado recientemente, *Jauja* está inaugurando su nueva planta, a la vera de la ruta 16, camino de Lago Puelo. Esta ubicación, con entrada y salida de camiones, presenta una ventaja importante, pues logísticamente coloca a la empresa en una situación acomodada. La planta permitirá a la empresa algo fundamental: **pasar de los 200.000 kilogramos anuales de producción a una nueva capacidad de 1.000.000 kilogramos**. Con estos niveles de producción, *Jauja* estará en condiciones de abastecer todas las potenciales franquicias que se han interesado por el negocio, además de incursionar en otros negocios que están evaluando. La planta contará también con un aula gastronómica y un auditorio, en el cual se podrán desarrollar charlas, entretenimientos y una serie de actividades lúdicas, recreando la idea del nombre *Jauja*.

Las Personas



En lo atinente a las Palancas de Personas, Camilo cuenta que resulta fundamental contar con un equipo de buena actitud. “Valoro mucho el estado de ánimo. Un tipo callado, triste y retraído no nos aporta cosas positivas a la empresa”, opina. Por lo tanto, en la empresa se trabaja permanentemente para cuidar esas cualidades, a través capacitaciones permanentes e , incluso, se implementó un sistema de coaching para llevar adelante diversas iniciativas, especialmente con los mandos medios, con el fin de potenciar la motivación

y el funcionamiento armónico del equipo. Además de dicha capacitación, se realizan actividades para mejorar la calidad del producto.

Los Procesos



Con respecto a los procesos, Jauja los cuida en detalle. Si sus productos han de usar solo materia prima genuina, este tema debe garantizarse con celo. En esta misma tesitura, se trabaja sobre el proceso de compras de los insumos, adquiriendo las frutas en la época óptima de maduración, con el fin de explotar al máximo sus cualidades. Tanto es así que compran limón únicamente entre junio y julio. Durante estos meses, lo exprimen y almacenan para el resto del año. No importa que esto aumente los costos, la prioridad es obtener lo mejor de cada fruta y, por ende, los procesos están alineados en consecuencia.

En cuanto a la selección de proveedores, el proceso de compras se examina con rigor. *Jauja* solo adquiere los insumos de determinados proveedores que han sabido mantener un respeto por la calidad. Un ejemplo de ello es Sancor y La Serenísima, en cremas y leches; Fénix en el chocolate; y San Ignacio en el dulce de leche. Esta medida implica que podrían conseguirse los mismos productos a precios más convenientes, sin embargo se opta por privilegiar la calidad.

Finalmente, el proceso de elaboración recibe amplios cuidados. La fabricación de cada sabor tiene su propio *camino crítico*, incluyendo diversos controles técnicos y de cantidad de azúcar, entre otras variables. Y como paso definitivo, los manuales tienen establecido un paso que Camilo define como *totalmente subjetivo*, pero *igualmente muy efectivo*. “El mismo consiste en probar el producto. Así como el chef en un restaurante prueba la comida antes de servirla a los clientes, el último empleado que abre un balde antes de sacarlo a la venta, tiene la obligación de probarlo”, detalla. “Más de una vez, gracias a dicho proceso, hemos detectado algunos inconvenientes, algún error en el uso de los ingredientes que puede haberse deslizado y eso ayuda a mantener en alto los estándares de calidad de nuestros helados”, puntualiza.

Futuro

De cara al futuro y para sostener la perdurabilidad y competitividad, Helados *Jauja* se plantea varias iniciativas. “La idea de fondo es seguir transformando una empresa familiar en una empresa de familia, vale decir, mantener las tradiciones y valores y el cuidado de los vínculos propios de nuestra historia familiar, pero profesionalizando todo lo que resulte posible”, indica Camilo. En esa línea, cobra preponderancia el branding de la empresa. Hasta el presente, el manejo que se ha hecho del branding es rudimentario. “Tenemos todo por hacer en esta materia y ya estamos en proceso de mejorarlo. Nuestro desafío pasa por darle entidad a nuestro nombre, conectarlo con el sentido de la marca de cuidar el medioambiente y respetar la naturaleza. Habitualmente sucede, en otras marcas, que el producto es regular, pero el marketing de los mismos los ayuda a destacarse. Nosotros creemos que en *Jauja* sucede al revés, tenemos un producto de excelente calidad al cual le falta marketing”, confiesa.

Una de las líneas estratégicas en la cuales la empresa está poniendo el foco es la Penetración del Mercado, a través de la apertura de franquicias. Como se mencionó antes, *Jauja* recibe numerosos pedidos de franquicias, que no puede atender por falta de capacidad productiva.

Pero ahora, con la puesta en marcha de la nueva planta, esta restricción dejará de serlo y, por ende, se podrá aprovechar esta alternativa de expansión. “En la zona de la Patagonia aún tenemos mucho para crecer, para fortalecer la zona, en lugares tales como Neuquén, San Martín de los Andes, Puerto Madryn, Bahía Blanca, Villa La Angostura”, comenta. La idea incluye también lo que denominan como Franquicias Asociadas, un concepto en el que se busca asociar marcas, para apalancarse mutuamente en el flujo de clientes y compartir algunos costos de estructura. Esta iniciativa viene dando excelentes resultados en la actualidad. En Bariloche, en el kilómetro 4,5 de Pioneros, *Jauja* tiene establecido un acuerdo con una fábrica de cubanitos, que funciona de manera auspiciosa. “En los próximos tiempos, se hará algo similar en Palermo (CABA) con una cervecería.

“NUESTRO DESAFÍO PASA POR DARLE ENTIDAD A NUESTRO NOMBRE”.

Confiesa Camilo

Para ser efectivos en este proceso de expansión, se deben establecer claras y estrictas instancias de control con las franquicias. Por ello, se firman acuerdos iniciales con normas escritas y se controlan periódicamente los lineamientos comerciales. “Hoy es muy amateur el control que hacemos con nuestras franquicias, de modo que trabajaremos fuerte en esa dimensión”, reconoce Camilo.

En lo que respecta a una estrategia de Desarrollo de Productos y de Mercados, se planea el lanzamiento de una nueva línea de helados envasados. “Queremos profitar de esta nueva línea de productos para abastecer mejor las zonas actuales y pensamos llegar a Chile, que tiene una clara estructura de consumo de helados envasados”, adelanta.

Finalmente, *Jauja* no se desentiende de las estrategias tendientes a la Diversificación. **Para facilitar el proceso de crecimiento de las franquicias y alcanzar nuevos mercados, se está planificando incursionar en nuevos productos, especialmente chocolates y repostería (galletitas y bizcochos).** Siempre tratando de dejar en claro el respeto de la naturaleza, utilizando fuentes de energías alternativas y el cuidado de la fauna.

Modelo de Negocios

PARA QUIÉN

Segmento de alto poder adquisitivo, que otorgan valor a lo natural, a lo puro, a lo genuino.

QUÉ

Jauja ofrece un surtido de cerca de 70 sabores, que utilizan sólo materias primas nobles y genuinas, sin esencias, colorantes, pigmentos, conservantes ni químicos.

CUÁNTO

A Julio de 2017, *Jauja* presentaba un ROA del 4% anual y un ROE del 7%.

4.5.3 Conclusión

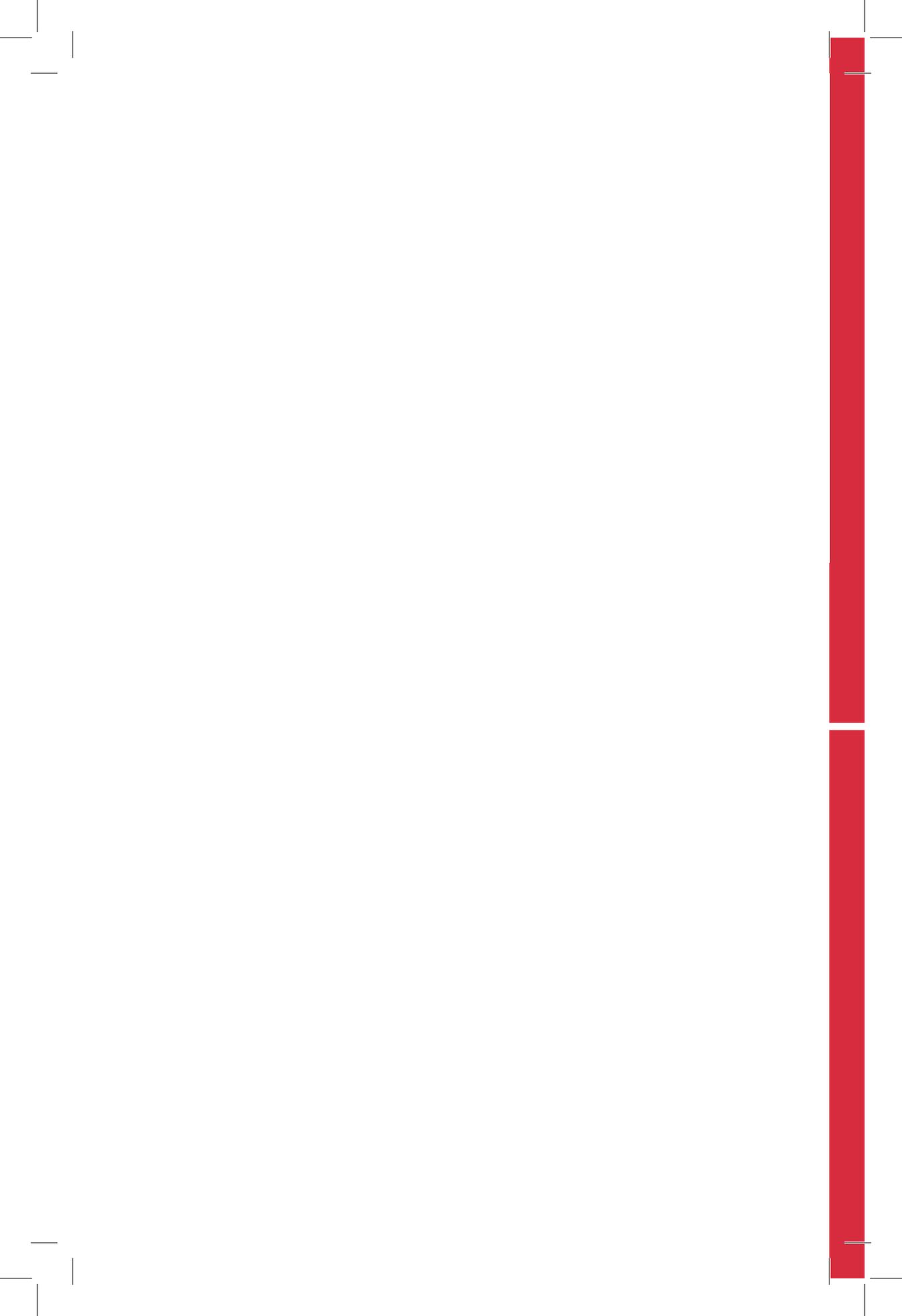
El *Vivero Humus* se encuentra localizado en Camino los Nogales, bordeando el Cerro Huemul, en la localidad de El Bolsón, provincia de Río Negro, Patagonia Argentina. El Bolsón integra junto con las localidades chubutenses de Lago Puelo, El Hoyo y Epuyén la Comarca Andina del Paralelo 42.

Vivero Humus nace de la mano del Ingeniero Agrónomo Emilio Riadigos, graduado en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). En sus comienzos profesionales, Emilio fue pensionista del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (I.N.T.A.), durante la década de 1990. Una porción significativa de su expertise profesional estaba dedicada a la fruta fina. Así, empezó a notar que en el mercado escaseaba la oferta de plantas de fruta fina, de modo que hacia 1993 comenzó a multiplicarlas.

El Modelo de Negocios del *Vivero Humus* se define según las siguientes variables. En primer lugar, el Para Quién de Emilio tiene bien identificados a sus clientes: le vende a pequeños productores que desean tener su propia producción. El núcleo mayoritario de estos clientes se encuentra en la propia zona de El Bolsón y aledaños, aunque también Humus comercializa a productores de todo el país.

Ahora bien, ¿por qué razón los pequeños productores de El Bolsón, zonas aledaños y en tercer lugar productores de todo el país, comprarían a Humus y no a sus competidores? ¿Qué ofrece de diferente a estos clientes? Un amplio surtido de plantines de frutos del bosque, obtenido a partir de la propagación meristemática, incluyendo algunos tipos de variedades **no disponibles habitualmente**. Ahí detectamos el diferencial. No disponibles habitualmente. ¿Y con qué Palancas sostiene Humus esos diferenciales? Con Palancas de Activos y de Procesos. ¿Y cuándo esos diferenciales dejen de ser tales? Se construirán nuevos o se desarrollarán nuevos Modelos de Negocio.

Pero no es necesario esperar a la caducidad de los diferenciales, Emilio Riadigos están comenzando a desarrollar la actividad agroturística. El *Vivero* ya cuenta con una aprobación de planos por parte de la municipalidad para realizar una construcción de 380 m2 en el frente de la chacra y está tramitando una





05

Conclusión

5.1 Percepción de las pymes en CABA

5.2 La confianza, necesaria pero no suficiente



5.1 Percepción de las pymes en CABA

El CESBA llevó a cabo una encuesta en la que los habitantes de la Ciudad de Buenos Aires evaluaron tanto instituciones locales como nacionales, gubernamentales como no gubernamentales, y tanto públicas como privadas. Fueron 2200 las personas mayores de 18 años encuestadas a lo largo de 2016. A partir de los datos que reveló la encuesta, en la que los ciudadanos puntuaron cada institución del 1 –nula confianza- al 10 –confianza plena-, se obtuvo un *Índice Global de Confianza en las Instituciones*, construido en base a las respuestas obtenidas acerca de todas las instituciones por las que se consultó.

Dicha encuesta expuso que las pymes son, junto con las universidades, las instituciones que más confianza suscitan entre los ciudadanos. Con una calificación de 7 puntos, las pymes se ubican muy por encima del z, que fue de 5,7 puntos –y se correspondió, entonces, con lo que se denomina confianza media. Las pymes superan la media por un punto, ubicándose también en la cima del ranking junto con las universidades. Esta tendencia constituye un fiel reflejo de la relevancia que adquieren ambas instituciones en la actualidad, en tanto servicios que realizan aportes imprescindibles a la comunidad en lo que respecta a empleo –considerando que las pymes generan el 70% del empleo formal del país-, y a la educación.

En cuanto al grado de confianza que despiertan las pymes en los ciudadanos, el 62,5% aseguró que posee una alta confianza en estas instituciones. El 24,2% de los encuestados sostuvo que la confianza que le producen las pymes es media y, en cambio, el 13,3% del total manifestó una baja confianza en lo que respecta a las mismas.

Por otra parte, obtuvieron una calificación sustancialmente mayor que las grandes empresas, que recibieron un puntaje de 4,7 puntos. Este valor posicionó a las últimas como una de las entidades que menos confianza genera. Es decir, la encuesta reveló que las pequeñas y medianas empresas producen mucha más confianza que las grandes empresas. En cuanto a ellas, solo un 25,9% de los encuestados demostró un grado alto de confianza, mientras que casi la mitad (44,9%) expresó que confía poco en dichas instituciones.

5.2 La confianza, necesaria pero no suficiente

Las pymes merecen, según la encuesta señalada, la confianza de la sociedad y es innegable que este indicador representa una valoración positiva en relación a un colectivo de personas que cada día con enorme esfuerzo y afrontando en muchos casos entornos adversos, mantienen en pie empresas que generan la mayor cantidad de puestos de trabajo en nuestra sociedad.

Es tiempo que los entes gubernamentales, entidades educativas y grandes empresas, apuesten a la transferencia activa de herramientas y conocimientos que hagan a esas pymes organizaciones perdurables en el tiempo. Las pymes no solamente son creadoras de empresas, también son los principales proveedores de grandes empresas y mayores clientes de las mismas. Las pymes aportan, a través del pago de impuestos, recursos al estado y estos redundan en parte en la producción de conocimientos en las universidades.

Hemos desarrollado a lo largo de este trabajo una idea central: **La perdurabilidad de las pymes depende de su capacidad para reinventar sistemáticamente sus Modelo de Negocio.** Sin embargo, para inventar es necesario disponer de herramientas. La diferencia entre una pyme que perdura y otra que no, es el conocimiento que poseen las personas que la componen. Conocer 5 modelos de fijación de precios es una ventaja respecto al empresario que conoce solo 2; entender cómo diseñar una estructura financiera óptima es una ventaja, respecto al empresario que pide crédito cuando tiene el saldo en descubierto; planificar una ruta de distribución óptima otorga ventaja respecto al empresario que lo hace de manera intuitiva. Es cierto que la perseverancia, el esfuerzo personal, el caerse y levantarse, la resiliencia son marcas representativas del *empresario pyme* y también, seguramente, una condición. Sin embargo, no es suficiente para perdurar. **Conocimientos que permitan gestionar, diseñar y reinventar Modelos de Negocio son el complemento que hacen a la suficiencia. Apoyar a las pymes es acercarlas a esos conocimientos.**

Anexos

Anexo I

Porcentaje del número de empresas por región Año 2015

Ramas de actividad	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Pais
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	64%	11%	9%	8%	7%	100%
Pesca y servicios conexos	57%	0%	2%	0%	41%	100%
Explotación de minas y canteras	34%	14%	4%	9%	40%	100%
Industria manufacturera	81%	7%	4%	4%	4%	100%
Electricidad, gas y agua	69%	8%	8%	5%	10%	100%
Construcción	71%	7%	6%	7%	9%	100%
Comercio al por mayor y al por menor	73%	6%	6%	7%	8%	100%
Hotelería y restaurantes	72%	7%	4%	8%	10%	100%
Servicios de transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	76%	7%	4%	5%	8%	100%
Intermediación financiera y otros servicios financieros	70%	7%	6%	7%	10%	100%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	84%	4%	3%	4%	5%	100%
Enseñanza	77%	6%	5%	6%	6%	100%
Servicios sociales y de salud	71%	8%	6%	8%	8%	100%
Servicios comunitarios, sociales y personales N.C.P.	75%	6%	5%	6%	8%	100%
Total	75%	7%	5%	6%	7%	100%
Número total de empresas	480.358	42.447	32.601	39.444	46.206	641.056

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Trabajo de la Nación del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Anexo II

Aperturas de empresas por actividad Año 1996 a 2015

Comercio				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	10.229	9.979	10.675	10.175
CUY	763	792	944	901
NEA	788	712	743	713
NOA	793	812	761	810
PAT	815	840	1.043	989
Industria				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	3.954	3.890	3.941	4.013
CUY	270	294	317	278
NEA	209	173	198	195
NOA	175	137	177	143
PAT	168	187	205	212
Servicios				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	21.700	22.034	22.766	22.067
CUY	1.454	1.396	1.560	1.445
NEA	1.096	941	1.046	918
NOA	1.218	1.396	1.302	1.364
PAT	1.568	1.592	1.964	1.906
Total				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	35.883	35.903	37.382	36.255
CUY	2.487	2.482	2.821	2.624
NEA	2.093	1.826	1.987	1.826
NOA	2.186	2.345	2.240	2.317
PAT	2.551	2.619	3.212	3.107

Anatomía de las Pymes Argentinas

Comercio				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	9.784	7.801	5.887	12.577
CUY	794	700	526	1.132
NEA	855	544	492	983
NOA	944	703	555	1.008
PAT	1.051	733	570	1.231
Industria				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	3.182	2.583	2.181	4.983
CUY	221	195	154	354
NEA	210	114	105	333
NOA	150	108	101	189
PAT	184	132	113	217
Servicios				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	19.620	16.465	12.510	21.431
CUY	1.429	1.163	904	1.653
NEA	1.024	767	573	1.013
NOA	1.458	1.039	805	1.360
PAT	2.020	1.431	1.173	1.985
Total				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	32.586	26.849	20.578	38.991
CUY	2.444	2.058	1.584	3.139
NEA	2.089	1.425	1.170	2.329
NOA	2.552	1.850	1.461	2.557
PAT	3.255	2.296	1.856	3.433

Comercio				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	21.591	16.341	17.755	16.810
CUY	1.402	1.341	1.380	1.458
NEA	1.079	1.059	1.222	1.242
NOA	1.341	1.315	1.554	2.094
PAT	1.844	1.589	1.692	1.700
Industria				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	6.299	5.162	5.368	4.888
CUY	425	365	413	383
NEA	303	276	311	230
NOA	191	216	224	305
PAT	294	244	266	269
Servicios				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	37.428	29.708	30.513	29.796
CUY	2.173	2.202	2.217	2.253
NEA	1.334	1.382	1.376	1.305
NOA	1.817	1.761	2.086	2.483
PAT	3.390	2.927	2.920	2.904
Total				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	65.318	51.211	53.636	51.494
CUY	4.000	3.908	4.010	4.094
NEA	2.716	2.717	2.909	2.777
NOA	3.349	3.292	3.864	4.882
PAT	5.528	4.760	4.878	4.873

Anatomía de las Pymes Argentinas

Comercio				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	17.068	15.267	15.636	15.301
CUY	1.514	1.419	1.427	1.371
NEA	1.352	1.159	1.155	1.401
NOA	1.907	1.629	1.526	1.495
PAT	1.778	1.705	1.615	1.733
Industria				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	4.442	3.419	3.412	3.634
CUY	352	308	323	350
NEA	295	226	186	263
NOA	262	248	213	215
PAT	290	217	197	223
Servicios				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	28.630	24.649	25.137	24.592
CUY	2.104	2.080	2.050	2.126
NEA	1.400	1.250	1.290	1.382
NOA	2.345	1.832	1.846	1.984
PAT	3.083	2.557	2.618	2.623
Total				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	50.140	43.335	44.185	43.527
CUY	3.970	3.807	3.800	3.847
NEA	3.047	2.635	2.631	3.046
NOA	4.514	3.709	3.585	3.694
PAT	5.151	4.479	4.430	4.579

Comercio				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	14.811	14.532	13.657	14.644
CUY	1.415	1.489	1.408	1.467
NEA	1.199	1.364	1.211	1.204
NOA	1.601	1.560	1.446	1.604
PAT	1.726	1.861	1.759	1.996
Industria				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	3.341	3.303	2.957	3.240
CUY	246	300	289	275
NEA	203	191	224	187
NOA	208	174	167	145
PAT	227	278	237	249
Servicios				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	22.731	22.250	19.984	20.671
CUY	2.132	2.136	1.973	1.901
NEA	1.268	1.358	1.220	1.107
NOA	1.783	1.786	1.647	1.673
PAT	2.707	2.663	2.443	2.415
Total				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	40.883	40.085	36.598	38.555
CUY	3.793	3.925	3.670	3.643
NEA	2.670	2.913	2.655	2.498
NOA	3.592	3.520	3.260	3.422
PAT	4.660	4.802	4.439	4.660

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Anexo III

Cierre de empresas por actividad Año 1996 a 2015

Comercio				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	9.878	10.404	11.235	13.117
CUY	688	736	828	939
NEA	627	715	784	855
NOA	711	786	844	862
PAT	811	872	860	1.022
Industria				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	4.167	4.154	4.804	5.327
CUY	296	254	325	339
NEA	177	176	212	233
NOA	146	173	174	202
PAT	159	180	208	230
Servicios				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	15.219	17.700	19.938	23.767
CUY	958	1.109	1.277	1.471
NEA	736	924	983	986
NOA	885	1.003	1.168	1.257
PAT	1.426	1.427	1.539	1.925
Total				
Región	1996	1997	1998	1999
CEN	29.264	32.258	35.977	42.211
CUY	1.942	2.099	2.430	2.749
NEA	1.540	1.815	1.979	2.074
NOA	1.742	1.962	2.186	2.321
PAT	2.396	2.479	2.607	3.177

Comercio				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	11.579	10.301	9.220	5.810
CUY	875	885	810	526
NEA	803	937	778	457
NOA	756	846	850	529
PAT	891	976	878	486
Industria				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	5.690	4.773	4.241	2.144
CUY	388	346	340	201
NEA	221	244	240	106
NOA	168	195	157	105
PAT	210	226	151	94
Servicios				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	22.743	19.355	18.709	12.394
CUY	1.435	1.389	1.275	886
NEA	999	963	1.039	628
NOA	1.149	1.223	1.224	781
PAT	1.674	1.706	1.573	1.047
Total				
Región	2000	2001	2002	2003
CEN	40.012	34.429	32.170	20.348
CUY	2.698	2.620	2.425	1.613
NEA	2.023	2.144	2.057	1.191
NOA	2.073	2.264	2.231	1.415
PAT	2.775	2.908	2.602	1.627

Anatomía de las Pymes Argentinas

Comercio				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	6.185	8.347	9.342	10.700
CUY	570	690	699	855
NEA	470	553	544	724
NOA	564	635	708	800
PAT	538	800	865	1.020
Industria				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	2.090	2.611	2.740	3.144
CUY	158	220	220	227
NEA	141	156	168	175
NOA	101	114	105	121
PAT	102	142	155	182
Servicios				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	13.231	17.279	19.741	21.621
CUY	988	1.159	1.395	1.484
NEA	634	771	915	1.029
NOA	772	1.023	1.164	1.294
PAT	1.194	1.569	1.907	2.096
Total				
Región	2004	2005	2006	2007
CEN	21.506	28.237	31.823	35.465
CUY	1.716	2.069	2.314	2.566
NEA	1.245	1.480	1.627	1.928
NOA	1.437	1.772	1.977	2.215
PAT	1.834	2.511	2.927	3.298

Comercio				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	11.261	12.273	12.889	13.038
CUY	882	1.045	1.165	1.064
NEA	738	884	902	872
NOA	978	1.095	1.230	1.261
PAT	1.075	1.287	1.391	1.317
Industria				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	3.435	3.744	3.460	3.332
CUY	264	266	319	276
NEA	153	195	263	185
NOA	128	172	182	187
PAT	186	199	195	168
Servicios				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	22.559	23.410	22.771	22.074
CUY	1.641	1.738	1.762	1.764
NEA	1.077	1.114	1.037	1.031
NOA	1.426	1.575	1.614	1.564
PAT	2.206	2.523	2.449	2.333
Total				
Región	2008	2009	2010	2011
CEN	37.255	39.427	39.120	38.444
CUY	2.787	3.049	3.246	3.104
NEA	1.968	2.193	2.202	2.088
NOA	2.532	2.842	3.026	3.012
PAT	3.467	4.009	4.035	3.818

Anatomía de las Pymes Argentinas

Comercio				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	13.657	14.042	13.837	13.113
CUY	1.262	1.283	1.387	1.214
NEA	968	1.015	1.111	978
NOA	1.382	1.411	1.388	1.257
PAT	1.441	1.487	1.564	1.462
Industria				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	3.508	3.466	3.295	3.217
CUY	311	295	290	269
NEA	179	199	249	169
NOA	185	200	193	171
PAT	202	191	188	230
Servicios				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	22.602	22.626	21.947	20.548
CUY	1.818	1.899	1.943	1.870
NEA	1.164	1.166	1.162	1.082
NOA	1.717	1.697	1.736	1.493
PAT	2.503	2.551	2.353	2.202
Total				
Región	2012	2013	2014	2015
CEN	39.767	40.134	39.079	36.878
CUY	3.391	3.477	3.620	3.353
NEA	2.311	2.380	2.522	2.229
NOA	3.284	3.308	3.317	2.921
PAT	4.146	4.229	4.105	3.894

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA.

Anexo IV

Cierre de empresas por tamaño Año 2015

Tamaño	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Grandes	28.977	4.423	2.462	4.158	4.991	45.011
Medianas	31.350	3.608	1.976	3.076	2.969	42.979
Pequeñas	99.667	11.069	5.697	9.453	9.199	135.085
Micro	278.606	28.994	16.478	23.615	27.035	374.728
Total	438.600	48.094	26.613	40.302	44.194	597.803

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA (Empresas) e INDEC (Población).

Anexo V

Empresas por cada 100 habitantes Año 2015

Tamaño	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Grandes	0,94	0,90	0,71	1,34	2,12	1,01
Medianas	1,02	0,73	0,57	0,99	1,26	0,96
Pequeñas	3,23	2,25	1,65	3,05	3,91	3,03
Micro	9,04	5,90	4,78	7,62	11,50	8,40
Total	14,23	9,78	7,73	13,00	18,80	13,39

Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA (Empresas) e INDEC (Población).

Anexo VI

Participación de cada región en el Valor Agregado Bruto por actividad Año 2004

Sector de actividad económica	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	73,14%	6,40%	5,90%	9,81%	4,76%	100%
Pesca	35,81%	0,00%	0,71%	0,00%	63,48%	100%
Minería y petróleo	5,37%	11,14%	0,33%	10,77%	72,38%	100%
Industria manufacturera	80,80%	8,46%	2,75%	4,30%	3,68%	100%
Electricidad, gas y agua	65,52%	5,17%	6,84%	6,33%	16,14%	100%
Construcción	64,37%	6,84%	6,40%	6,96%	15,43%	100%
Comercio	74,35%	6,24%	5,54%	7,74%	6,12%	100%
Hotelería y restaurantes	76,31%	6,38%	4,18%	5,23%	7,91%	100%
Transporte y comunicaciones	78,50%	5,21%	4,00%	6,19%	6,10%	100%
Intermediación financiera	86,76%	3,85%	2,03%	3,79%	3,57%	100%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	79,29%	4,95%	3,82%	5,02%	6,92%	100%
Educación	65,08%	8,41%	7,60%	9,10%	9,82%	100%
Servicios de salud	72,01%	6,94%	5,60%	8,07%	7,39%	100%
Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	82,64%	4,33%	3,81%	4,61%	4,62%	100%
Total	71,99%	6,78%	4,16%	6,52%	10,56%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (CNE04/05).

Anexo VII

Valor Agregado Bruto (a precios básicos) por empresas en miles de pesos
Año 2004

Ramas de actividad	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	País
Agricultura, ganadería caza y silvicultura	706	376	383	948	337	627
Pesca y servicios conexos	1.927		1.714		4.340	2.987
Explotación de minas canteras	2.790	14.652	527	23.720	38.270	19.212
Industria manufacturera	1.668	2.112	1.125	2.185	1.580	1.692
Electricidad, gas y agua	6.763	4.739	5.519	11.783	11.610	7.186
Construcción	774	919	981	1.182	1.436	880
Comercio al por mayor y al por menor	508	519	480	722	439	515
Hotelería y restau- rantes	419	481	521	359	358	416
Servicios de transporte de almacenamiento y de comunicaciones	739	637	747	1.161	673	747
Intermediación financiera y otros servicios financieros	3.120	1.244	825	1.318	1.015	2.520
Servicios inmobiliarios empresariales y de alquiler	475	633	661	848	649	508
Enseñanza	1.738	3.507	3.513	3.417	3.721	2.114
Servicios sociales y de salud	652	643	584	853	692	665
Servicios comunitarios sociales y personales N.C.P.	296	208	211	250	181	276
Total	736	839	624	1.069	1.209	787

Fuente: Elaboración propia con las bases: INDEC. Dirección Nacional de Cuentas Nacionales (para el Valor Agregado Bruto).

Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA (para la cantidad de empresas).

Anexo VIII

Gasto público regional y financiación en términos del PBG Año 2003

	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Gasto Total	8,8%	12,2%	28,0%	19,7%	18,8%	11,2%
Administración Gubernamental	2,0%	3,0%	7,9%	6,3%	4,7%	2,8%
Servicios de seguridad	0,8%	1,0%	2,1%	1,5%	1,3%	1,0%
Servicios sociales	5,2%	6,0%	13,5%	9,1%	9,2%	6,1%
Servicios económicos	0,4%	1,5%	2,6%	1,7%	2,9%	0,8%
Intereses	0,4%	0,7%	2,0%	1,0%	0,6%	0,5%
Financiación del Gasto						
Ingresos Totales	9,0%	12,9%	28,3%	21,7%	19,2%	11,6%
Ingresos Provenientes de la Nación	3,9%	5,1%	24,5%	17,0%	7,7%	5,8%
RON	3,5%	4,5%	22,9%	15,5%	6,8%	5,2%
Transferencias	0,4%	0,5%	1,6%	1,5%	0,9%	0,6%
Ingresos Proveniente de la Provincia	5,1%	7,8%	3,8%	4,7%	11,5%	5,8%
Emisión (+) o Retiro (-) de Deuda	-0,2%	-0,7%	-0,3%	-2,0%	-0,4%	-0,4%

Nota: Todos los valores expresados en porcentaje del PBG.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las Fichas Regionales (Sep. 2015), que excluye a las provincias de La Rioja, Misiones y San Juan, provenientes de la Subsecretaría de Planificación Económica - MHyFP - y a datos provenientes del Sistema de Indicadores de Desarrollo Provincial, de la Subsecretaría de Coordinación Provincial del MHyFP.

Anexo IX

Financiación del Gasto público regional Año 2003 vs. 2013

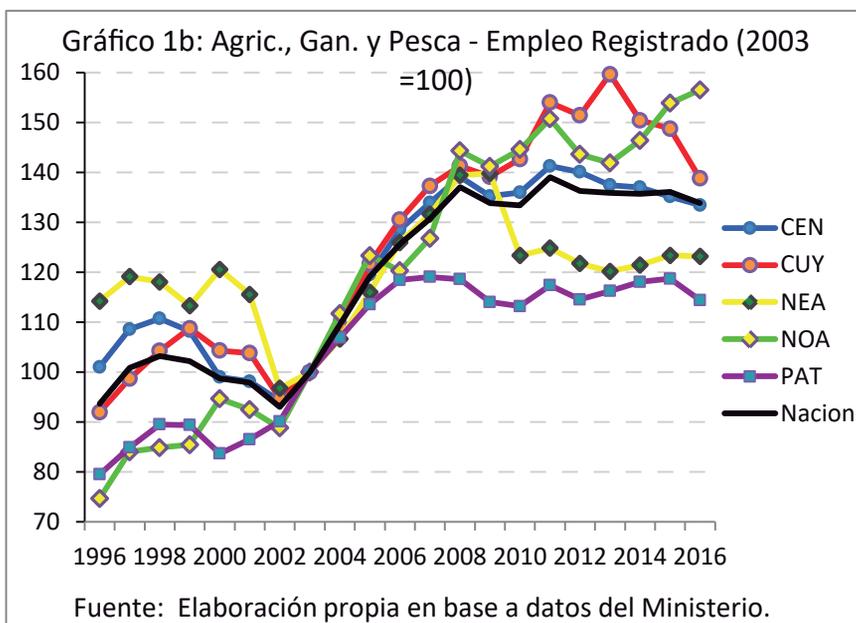
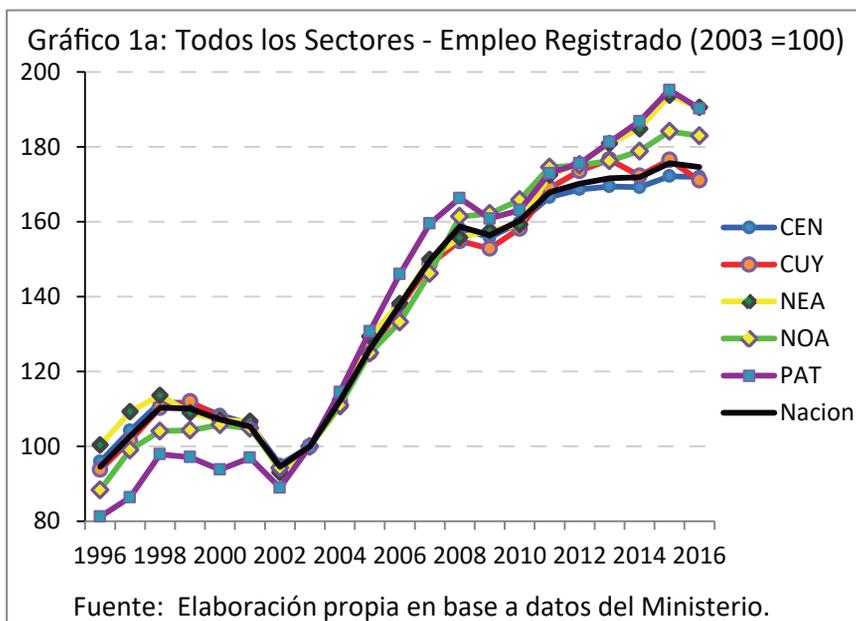
	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Rubro	2003					
Ingresos Totales	102,5%	105,6%	101,0%	110,1%	102,2%	103,4%
Ingresos Provenientes de la Nación	44,9%	41,6%	87,3%	86,3%	41,1%	51,9%
RON	39,9%	37,1%	81,7%	78,9%	36,2%	46,6%
Transferencias	5,0%	4,5%	5,6%	7,4%	4,9%	5,3%
Ingresos Proveniente de la Provincia	57,6%	64,1%	13,7%	23,8%	61,1%	51,5%
Emisión (+) o Retiro (-) de Deuda	-2,5%	-5,6%	-1,0%	-10,1%	-2,2%	-3,4%
Rubro	2013					Total
Ingresos Totales	97,8%	97,9%	100,1%	98,3%	96,3%	97,9%
Ingresos Provenientes de la Nación	43,1%	57,4%	88,3%	79,1%	48,6%	53,6%
RON	36,1%	49,8%	69,5%	63,1%	40,1%	44,1%
Transferencias	7,0%	7,7%	18,9%	16,0%	8,5%	9,5%
Ingresos Proveniente de la Provincia	54,8%	40,5%	11,7%	19,2%	47,7%	44,3%
Emisión (+) o Retiro (-) de Deuda	2,2%	2,1%	-0,1%	1,7%	3,7%	2,1%
Rubro	Diferencia entre 2013 y 2003					Total
Ingresos Totales	-4,6%	-7,7%	-1,0%	-11,8%	-6,0%	-5,5%
Ingresos Provenientes de la Nación	-1,8%	15,9%	1,1%	-7,1%	7,5%	1,7a%
RON	-3,8%	12,7%	-12,2%	-15,8%	3,9%	-2,5%
Transferencias	2,0%	3,2%	13,3%	8,6%	3,6%	4,2%
Ingresos Proveniente de la Provincia	-2,8%	-23,6%	-2,0%	-4,6%	-13,4%	-7,2%
Emisión (+) o Retiro (-) de Deuda	4,6%	7,7%	1,0%	11,8%	6,0%	5,5%

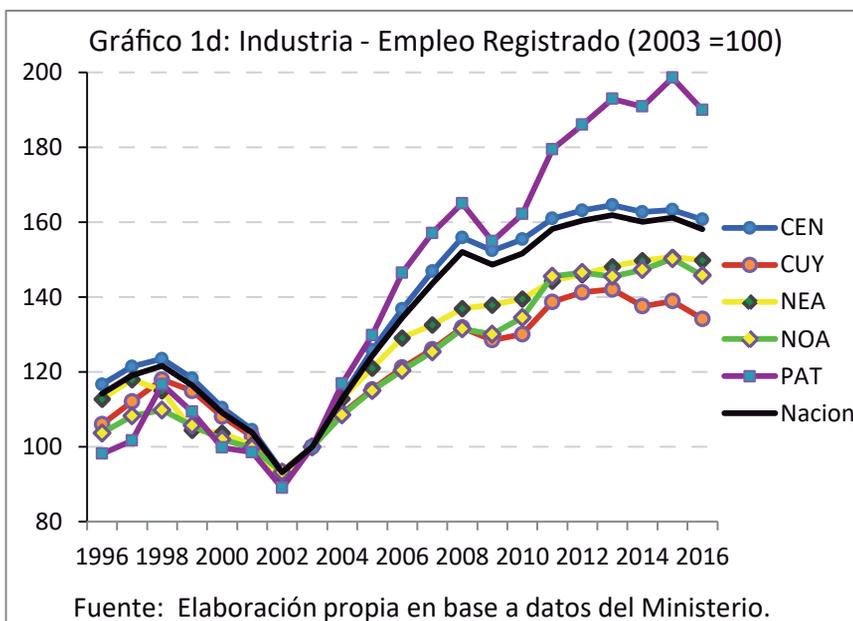
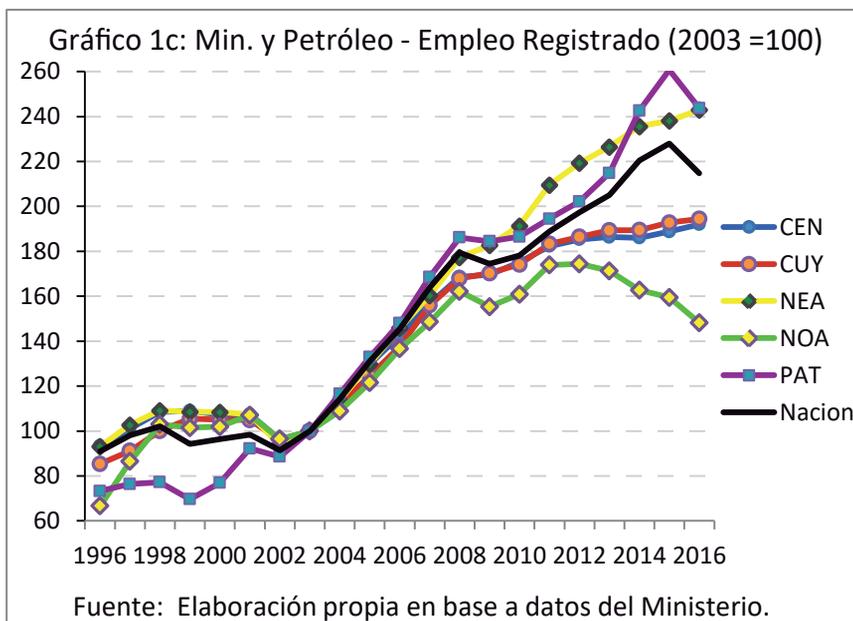
a Como porcentaje del Gasto Regional. b Como porcentaje del Ingreso Total Regional.

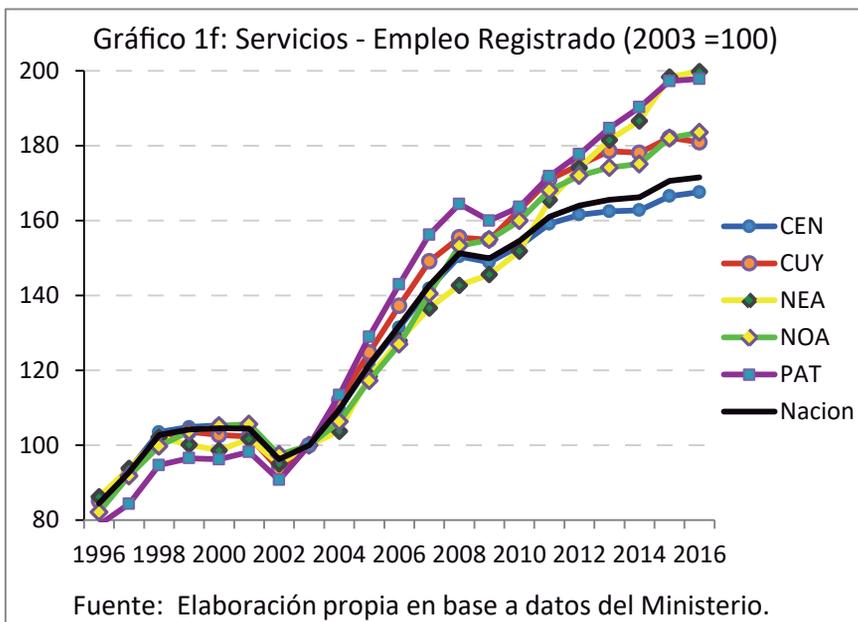
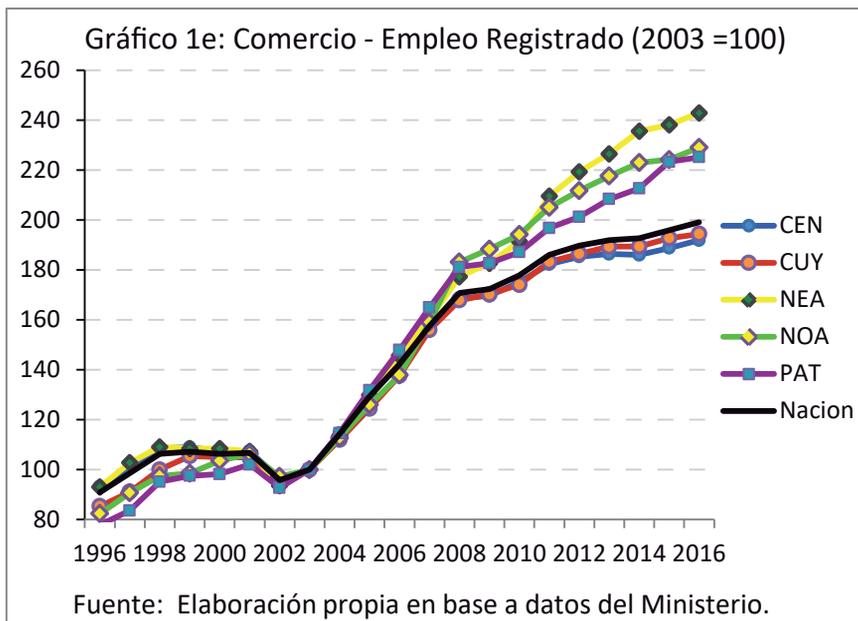
Fuente: Elaboración Propia en base a datos de las Fichas Regionales (Sep. 2015), que excluye a las provincias de La Rioja, Misiones y San Juan, provenientes de la Subsecretaría de Planificación Económica - MHyFP.

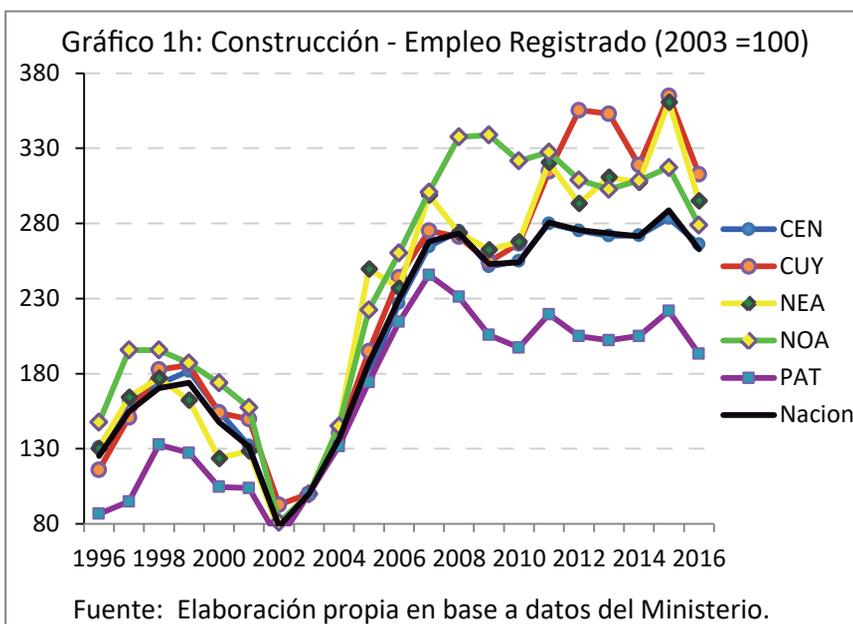
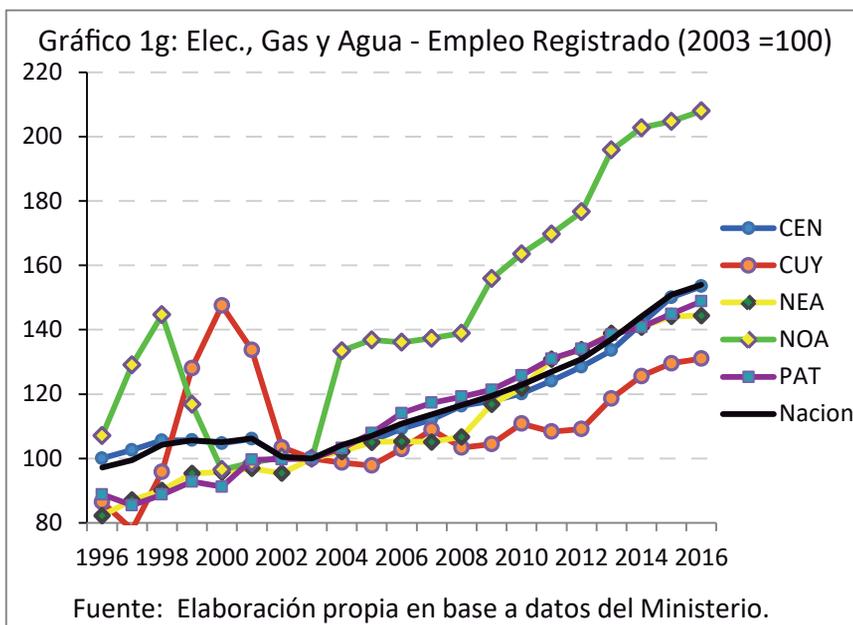
Anexo X

Evolución Empleo Registrado









Anexo XI

Empresas registradas por sector Año 2015 vs. 2002

Empleo por sector Año 2002							
Región		CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Nivel total		306.270	26.643	19.855	21.798	26.936	401.502
Porcentaje regional		76,3%	6,6%	4,9%	5,4%	6,7%	100,0%
Porcentaje Intraregional	Agricultura Ganadería y Pesca	11,5%	22,7%	26,4%	17,6%	19,2%	13,9%
	Minería y petróleo	0,1%	0,6%	0,2%	0,5%	1,5%	0,3%
	Industria	12,0%	12,3%	8,7%	8,2%	6,8%	11,3%
	Comercio	21,0%	21,5%	24,6%	26,1%	22,8%	21,6%
	Servicios	52,2%	39,2%	36,7%	43,8%	45,3%	49,7%
	Electricidad, Gas y Agua	0,3%	0,4%	0,5%	0,3%	0,4%	0,3%
	Construcción	2,8%	3,4%	2,9%	3,6%	4,0%	3,0%
		14,7%	27,0%	30,1%	22,0%	25,1%	17,4%

Empleo por sector Año 2015							
Región		CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	Total
Nivel total		480.380	42.498	32.663	39.527	46.301	641.369
Porcentaje regional		74,9%	6,6%	5,1%	6,2%	7,2%	100%
Porcentaje Intraregional	Agricultura Ganadería y Pesca	8,9%	16,8%	18,9%	13,7%	10,6%	10,3%
	Minería y petróleo	0,1%	0,6%	0,2%	0,4%	1,4%	0,3%
	Industria	11,1%	10,1%	8,0%	6,6%	6,3%	10,2%
	Comercio	26,9%	27,0%	32,3%	32,4%	30,5%	27,8%
	Servicios	48,6%	40,4%	35,1%	41,5%	45,6%	46,7%
	Electricidad, Gas y Agua	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,2%
	Construcción	4,2%	4,9%	5,1%	5,2%	5,3%	4,5%
		13,4%	22,5%	24,6%	19,5%	17,6%	15,2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Trabajo.

Nota: Dentro de cada fila (es decir comparando regiones), colores cercanos al rojo indican valores más pequeños y cercanos al verde valore más altos.

Anexo XII

Crecimiento anual promedio número empleado por empresa por sector Año 1996 a 2015

Todos los sectores						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	1,6%	1,0%	1,5%	1,3%	1,6%	1,4%
2002-2010	0,9%	1,1%	1,6%	0,1%	1,5%	1,0%
2010-2015	1,4%	1,5%	2,2%	1,3%	2,5%	1,8%
1996-2015	1,3%	1,2%	1,7%	0,8%	1,8%	1,3%
Minería y Petróleo						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	-1,0%	-2,1%	4,5%	6,7%	2,6%	2,0%
2002-2010	0,9%	5,4%	3,3%	-2,5%	4,2%	2,4%
2010-2015	3,9%	1,8%	2,4%	6,9%	5,1%	4,5%
1996-2015	1,1%	2,1%	3,4%	2,8%	3,9%	2,8%
Comercio						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	3,3%	3,1%	2,6%	3,6%	3,1%	3,2%
2002-2010	-0,6%	-0,1%	1,2%	-0,5%	0,2%	0,0%
2010-2015	0,6%	0,3%	1,3%	1,2%	0,7%	0,8%
1996-2015	0,9%	1,0%	1,7%	1,3%	1,2%	1,2%
Electricidad, Agua y Gas						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	0,2%	0,2%	2,0%	-4,3%	3,7%	-0,1%
2002-2010	1,5%	-0,9%	3,1%	5,6%	1,2%	2,4%
2010-2015	3,9%	4,1%	3,2%	2,6%	2,9%	3,2%
1996-2015	1,7%	0,8%	2,8%	1,6%	2,4%	1,8%

Anatomía de las Pymes Argentinas

Agricultura, Ganadería y Pesca						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	0,3%	2,1%	2,1%	4,4%	3,4%	2,9%
2002-2010	1,4%	2,1%	1,5%	1,3%	2,0%	1,7%
2010-2015	1,3%	2,3%	-0,8%	2,0%	3,5%	1,9%
1996-2015	1,0%	2,2%	1,1%	2,5%	2,8%	2,1%
Industria						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	0,1%	0,0%	0,1%	0,7%	0,0%	0,2%
2002-2010	1,8%	0,7%	0,3%	-0,3%	2,8%	0,9%
2010-2015	1,0%	1,5%	1,2%	2,4%	2,3%	1,7%
1996-2015	1,0%	0,7%	0,5%	0,7%	1,8%	0,9%
Servicios						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	2,9%	1,5%	2,8%	1,8%	1,5%	2,1%
2002-2010	1,0%	1,4%	1,1%	0,0%	1,1%	0,9%
2010-2015	1,8%	1,2%	4,0%	1,7%	2,9%	2,2%
1996-2015	1,8%	1,4%	2,4%	1,0%	1,7%	1,6%
Construcción						
Región	CEN	CUY	NEA	NOA	PAT	TOT
1996-2002	-3,9%	-2,4%	-5,3%	-8,9%	-2,5%	-4,8%
2002-2010	4,5%	4,1%	3,9%	5,5%	3,4%	4,3%
2010-2015	1,3%	4,2%	4,0%	-0,6%	1,2%	2,1%
1996-2015	0,9%	2,0%	0,9%	-0,8%	0,9%	0,7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Trabajo.

Nota: Dentro de cada fila (es decir comparando regiones), colores cercanos al rojo indican valores más pequeños y cercanos al verde valore más altos.

Este libro fue editado por el área editorial de:

 **MATERIABIZ**
Escuela de negocios

Malabia 1067, Villa Crespo, CABA, Argentina.

