



LOS **SECRETOS**  
MEJOR GUARDADOS DE LAS  
**PYMES**  
**PERDURABLES**  
DIFERENCIALES, PALANCAS  
Y MODELOS DE NEGOCIO

---

MANUEL SBDAR

 **MATERIABIZ**  
Escuela de negocios

LOS **SECRETOS**  
MEJOR GUARDADOS DE LAS  
**PYMES**  
**PERDURABLES**  
DIFERENCIALES, PALANCAS  
Y MODELOS DE NEGOCIO

---

MANUEL SBDAR

 **MATERIABIZ**  
Escuela de negocios

**GRANICA**

---

## ARGENTINA

Ediciones Granica S.A.  
Lavalle 1634 3ºG / C1048AAN Buenos Aires, Argentina  
Tel.: +54 (11) 4374 1456 - Fax: +54 (11) 4373 0669  
granica.ar@granicaeditor.com  
atencionaempresas@granicaeditor.com

## MÉXICO

Ediciones Granica México S.A. de C.V.  
Valle de Bravo N°21 El mirador Naucalpan Edo. de Méx.  
53050 Estado de México, México  
Tel.: +52 (55) 5360 1010 - Fax: +52 (55) 5360 1100  
granica.mx@granicaeditor.com

## URUGUAY

Ediciones Granica S.A.  
Scoseria 2639 Bis  
11300 Montevideo, Uruguay  
Tel.: +59 (82) 712 4857 - Fax: +59 (82) 712 4858  
granica.uy@granicaeditor.com

## CHILE

Tel.: +56 2 810 7455  
granica.cl@granicaeditor.com

## ESPAÑA

Tel.: +34 (93) 635 4120  
granica.es@granicaeditor.com

www.granicaeditor.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma.

© 2017 by Ediciones Granica S.A.  
© 2017 Manuel Sbdar

**GRANICA** es una marca registrada.

ISBN 978-987-45254-7-5

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. Printed in Argentina.

Sbdar, Manuel

Los secretos mejor guardados de las PyMES perdurables: diferenciales, palancas y modelos de negocio / Manuel Sbdar.

- 1a ed. - Buenos Aires : La Materia Contenidos, 2018.

192 p. ; 20 x 14 cm.

ISBN 978-987-45254-7-5

1. Modelo de Negocios. 2. Pequeña y Mediana Empresa. I. Título.

CDD 338.47

## Edición

Carolina Cartagena

## Diseño

Magdalena Pardo

Antonelia Adosi

## Ilustraciones

Freepik.com

Magdalena Pardo

## Corrección de texto

Julieta Sbdar

## Investigación

Diego Fainburg

Christian Longarini

## Testimonios

(En orden de aparición)

Martín Meichtry, **PLP Group**

Oscar Bercovich, **Bercovich**

Christian Brouwer de Koning, **Rolling Travel (Talampaya)**

Camilo Mazzini, **Helados Jauja**

José Ricca, **ValorA**

Gonzalo Bichara, **Gonzalo Bichara Productos Ópticos**

Marcelo Katz, **Pata Negra**

Juan Pablo Moggio, **Coopsol Limitada**

Adrián Adami, **Adami**

Francisco Santa Coloma, **Cervecería La Cruz**

Juan Graffigna, **Ansilta**

Emilio Riádigos, **Vivero Humus**

Damián Ten, **Cosimano & Ten**

Belén Avico, **Cura Té Alma**

Estimado lector,

Creemos que el conocimiento colectivo es la base de una sociedad más igualitaria. Por eso, queremos compartirlo con la mayor cantidad de gente posible. Aunque nuestra sede esté en Capital Federal (Buenos Aires), nuestros programas recorren todo el país. De la mano de nuestros profesores, elegidos con obsesiva dedicación, aplicamos el Modelo PALANCAS de Creación de Empresas Perdurables sobre cada caso presente en el aula con metodología de impacto.

Los diferenciales no caen del cielo, ni aparecen por arte de magia, se construyen.

¡Te acompañamos en ese proceso!

 **MATERIABIZ**  
Escuela de negocios

---

**01. INTRODUCCIÓN** p.13

**02. MODELO PALANCAS  
DE CONSTRUCCIÓN  
DE EMPRESAS  
PERDURABLES** p.43

**03. SECRETOS PYPYER** p.57

**04. DIFERENCIAR O NO  
DIFERENCIAR, ESA ES  
LA CUESTIÓN** p.171

**05. CONCLUSIÓN** p.187

---

# 01

---

## INTRODUCCIÓN

---

# 1.1 Presentación

---

*Los secretos mejor guardados de las Pymes Perdurables* es el resultado de un trabajo de investigación, análisis y modelización. A partir de la selección de más de 100 empresas de todo el país, se han realizado estudios en profundidad, que incluyen entrevistas con los protagonistas, con el objeto de escudriñar en sus relatos e identificar los más relevantes y distintivos *secretos* de sus negocios.

El primer desafío fue no quedarse simplemente con el qué, una descripción detallada de los logros obtenidos, sino poder identificar cómo accedieron a esos logros. El segundo desafío fue agrupar esos cómo, bajo el criterio del Modelo Palancas de Empresas Perdurables, para que el lector de este libro pudiera aplicarlos a su propia empresa. Resultó necesario, además, poner en contexto este contenido nacido de la práctica concreta y, por eso, se desarrolló una investigación cuantitativa acerca del estado de las pymes en Argentina, no solo a nivel consolidado, sino también abierto por regiones. Lo más sustancioso de dicha investigación es presentado en la introducción y servirá para que el lector tenga una idea acabada del entorno en el que se desenvuelve.



**¿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 de empresas perdurables proporcionan un aprendizaje real y concreto. En la combinación del análisis de la información económica y el desglose minucioso de los Modelos de Negocio que sustentan la viabilidad de las empresas seleccionadas radica la complementariedad.

El interés fundamental de este libro es sistematizar la construcción de Modelos perdurables, rescatando y destacando los procesos mediante los cuales un negocio que deja de tener diferenciales, ya sea por el paso del tiempo,

el cambio en las 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 debe hacerse con un ojo puesto en cada caso y el otro en la propia empresa. El ejercicio consiste en asumir cada una de estas experiencias como propias para analizar cómo las mismas podrían adaptarse a nuestros casos... una lectura activa, participativa y en primera persona. Cabe destacar que si bien los diferenciales y las Palancas que los lectores puedan idear no necesariamente coincidirán con los relatos, los testimonios pueden funcionar de base para desarrollar un pensamiento creativo y adaptado a los propios emprendimientos.

¡Manos a la obra!

## 1.2 De qué hablamos cuando hablamos de pymes

---

*PYME es un acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. Según la Real Academia Española, es una empresa mercantil o industrial, entre otras, compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación.*

El Ministerio de Producción de la Nación 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 49 personas, las medianas entre 50 y 200, mientras que las grandes empresas son aquellas que registran más de 200 personas ocupadas.

En cuanto a la facturación, el Ministerio contempla a empresas con ventas anuales (que equivalen al promedio 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 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
<b>Micro</b>	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
<b>Pequeña</b>	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
<b>Mediana Tramo 1</b>	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
<b>Mediana Tramo 2</b>	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

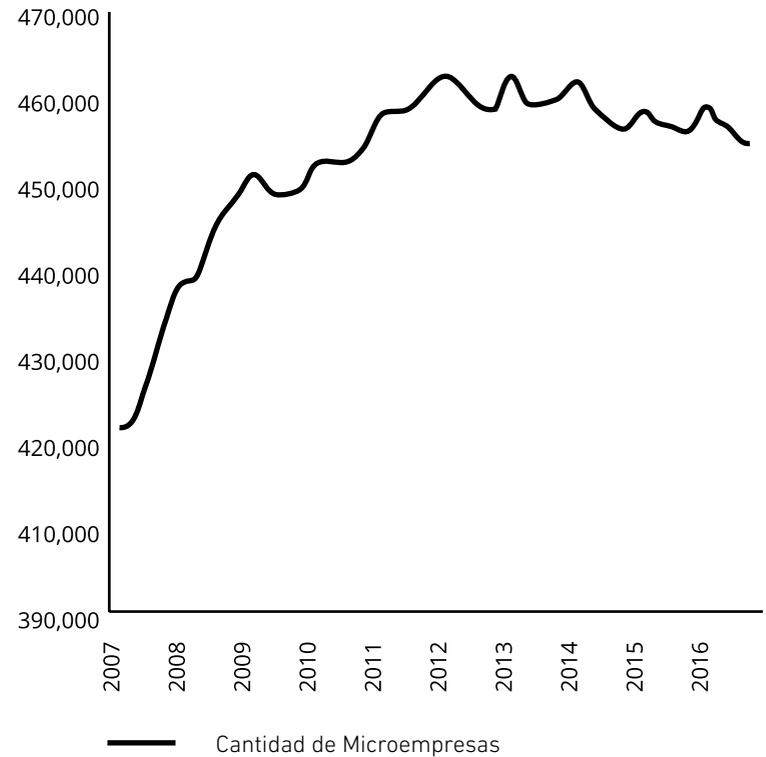
Fuente: Ministerio de Producción de la Nación

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 anterior, según la rama productiva en la cual se desempeñen.

### Creación y Destrucción de Empresas

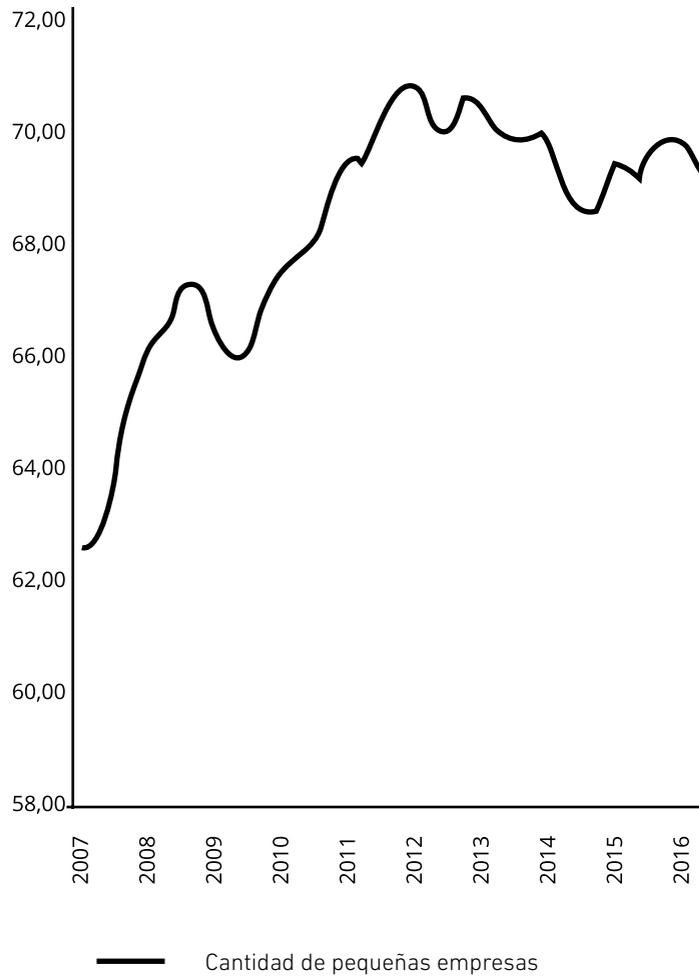
Según el Ministerio de Producción, Argentina cuenta con 856.300 empresas registradas, es decir, el equivalente a 1 empresa cada 46 habitantes. En cuanto a la cantidad de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, se percibe un crecimiento sostenido desde 2007 hasta fines de 2011, especialmente para el caso de las Microempresas, las cuales representan a la amplia mayoría de las empresas del territorio nacional. Desde 2012 en adelante, se percibe un estancamiento en la cantidad de empresas y, desde 2014, una mayor volatilidad con tendencia a la baja.

**Evolución de la cantidad de Microempresas en Argentina, 2007 - 2016**



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

**Evolución de la cantidad de pequeñas empresas en Argentina, 2007 - 2016**



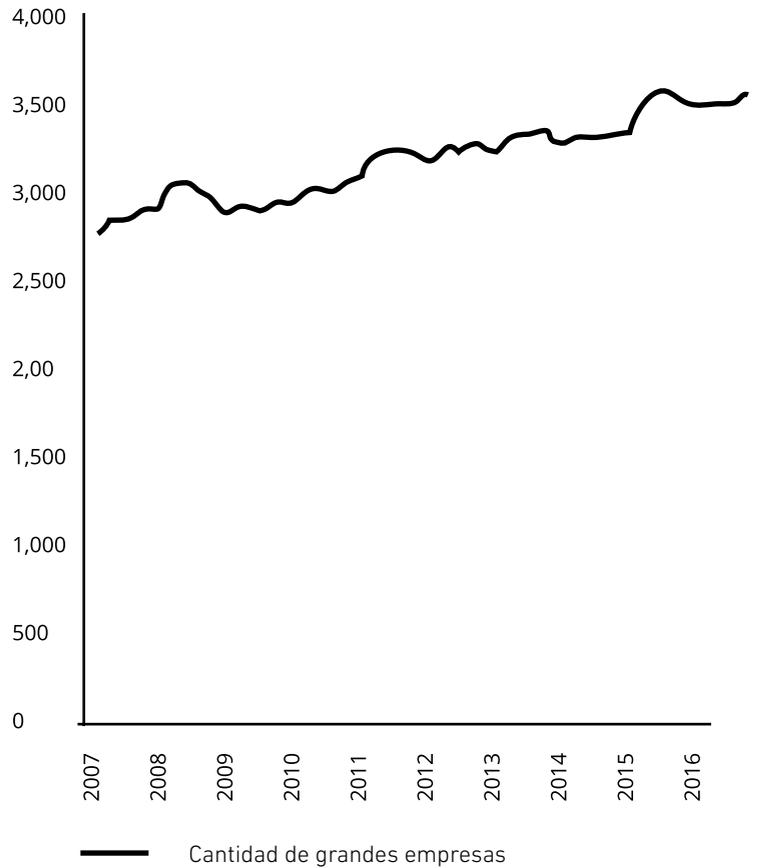
Fuente: Ministerio de Producción y Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA)

**Evolución de la cantidad de medianas empresas en Argentina, 2007 - 2016**



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

### Evolución de la cantidad de grandes empresas en Argentina, 2007 - 2016

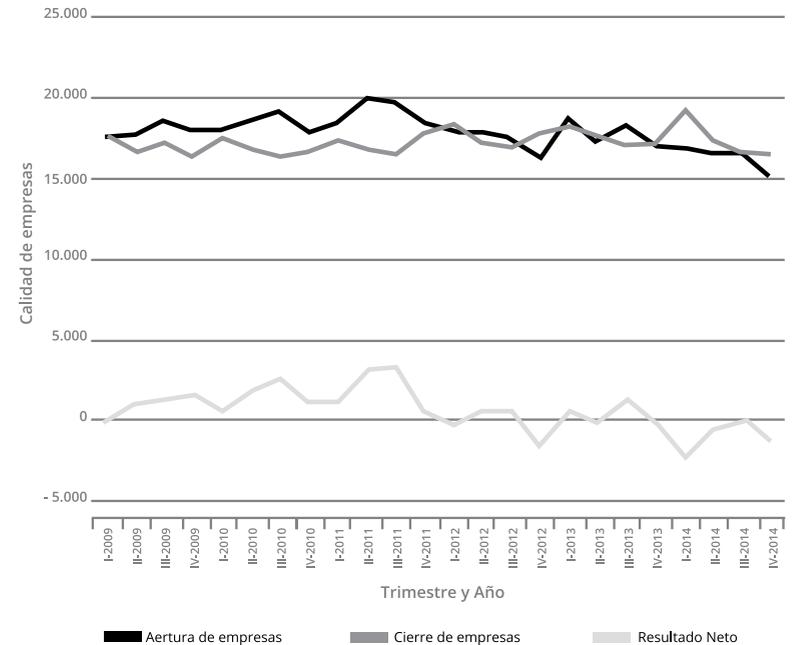


Fuente: Ministerio de Producción y Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA)



**Según estadísticas del Ministerio de Producción, entre 2007 y 2016 nacieron en Argentina, en promedio, unas 69 mil empresas por año y murieron 68 mil. Sin embargo, entre 2013 y 2016 la tendencia se fue revirtiendo: mientras que el cierre de empresas se mantuvo relativamente constante, la apertura de nuevas empresas decreció, dando lugar a un resultado neto negativo.**

### Creación y Destrucción de empresas en Argentina, 2009 - 2014

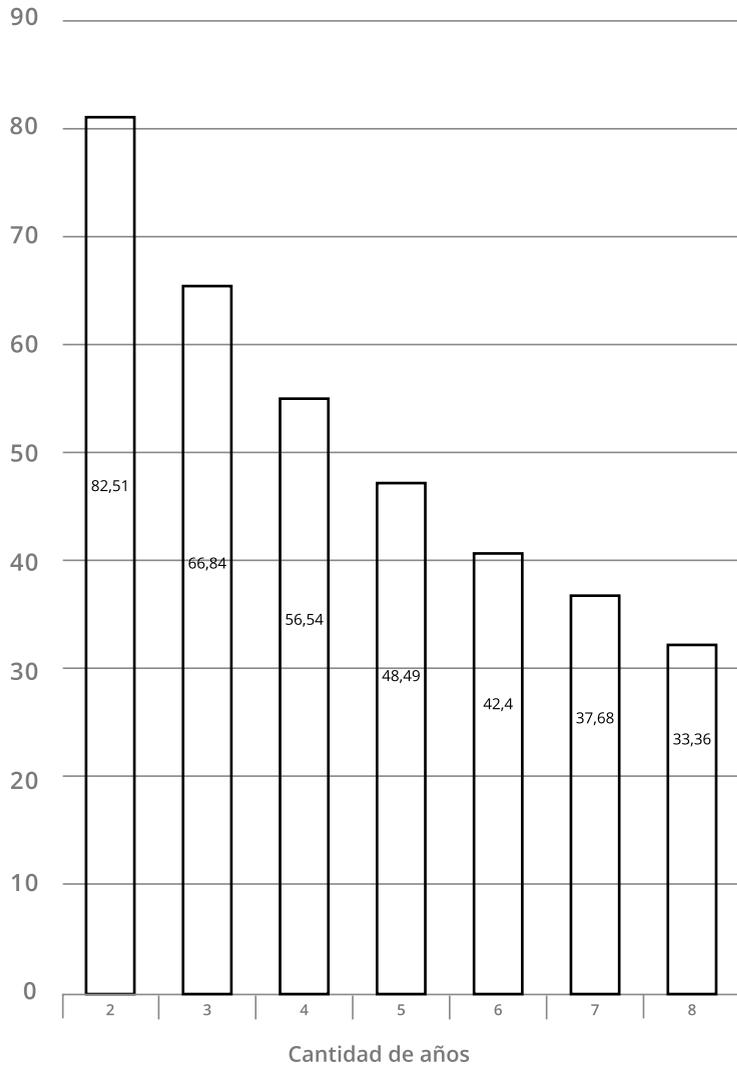


Fuente: Ministerio de Producción y Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA)

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

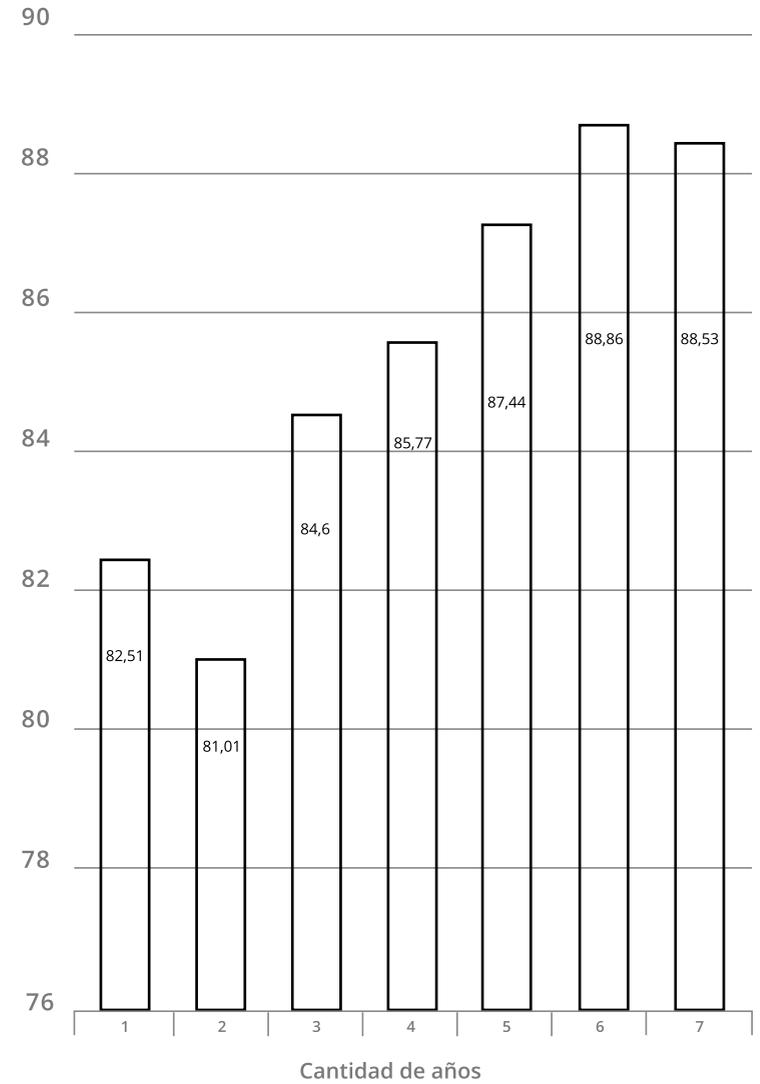
Asimismo, a medida que las empresas acumulan años de vida, aumenta su probabilidad de seguir activas un año más. De acuerdo a los mismos datos (2007-2016), existe un 80% de probabilidades de que las empresas de 1 y 2 años alcancen a perdurar un año más mientras que, cuando las empresas alcanzan los 7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

**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)

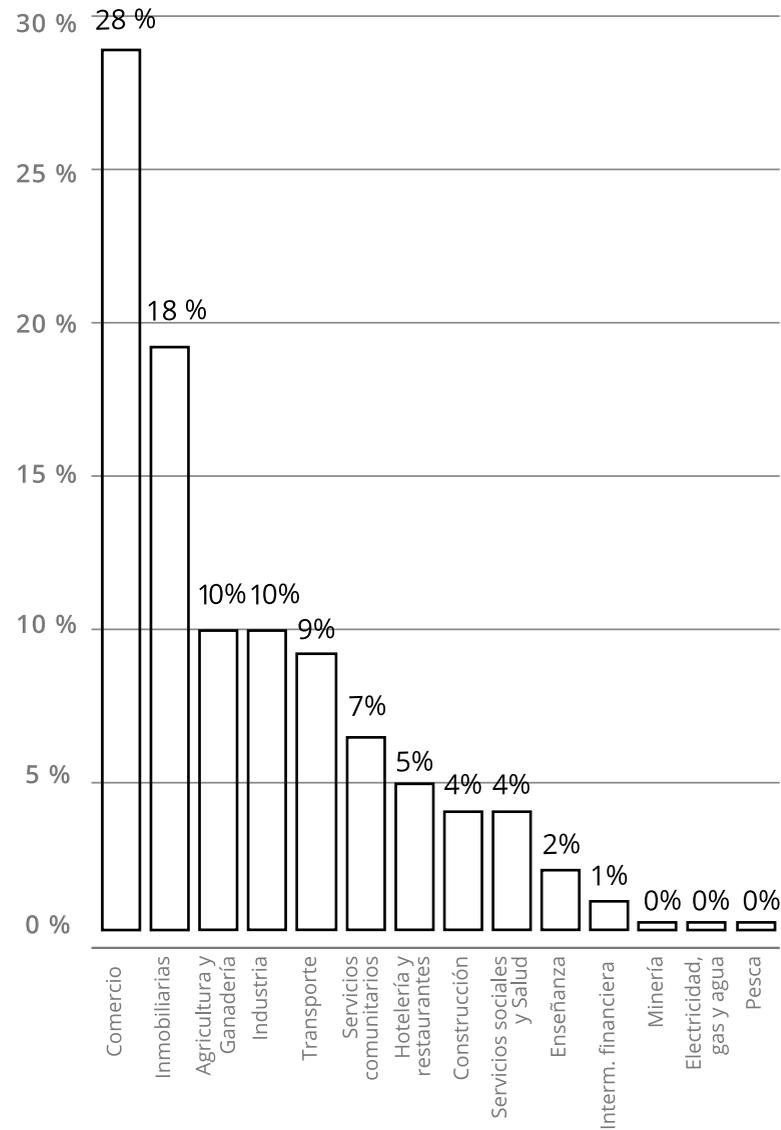
Por otra parte, el Ministerio de Trabajo de la Nación publica estadísticas de evolución del número de empresas con trabajadores asalariados entre 1996 y 2016. Analizando la distribución regional, se observa que, de la totalidad de empresas registradas en 2015 en Argentina, el 75%, se concentra en la región Centro. Las cuatro regiones restantes oscilan entre el 5% y el 7%.

**Número de empresas por región, 2015**



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

**Porcentaje del número de empresas por actividad, 2015**



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

## Distribución de empresas por tamaño

### Cantidad de empresas por tamaño, 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%

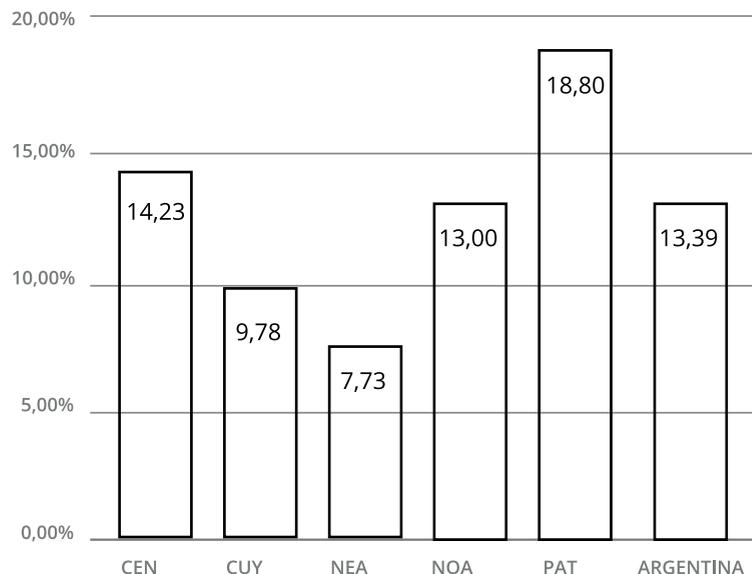
Fuente: Elaboración propia en base a Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS en base a SIPA

A nivel nacional, se observa una alta concentración de Microempresas: alcanzan el 62,7% del total. Cabe destacar que la distribución del tamaño de empresas varía por región y que en la región Centro se concentra el 63,5% de las Microempresas. 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 la región Centro existe una menor proporción de Grandes y Medianas empresas. Esto es otra evidencia de que la concentración económica es mayor en NOA y en la 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 per cápita por cada 1000 habitantes, 2015

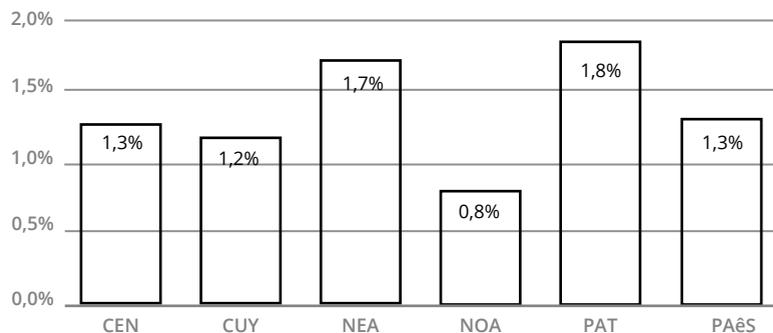


Patagonia es la región con mayor cantidad de empresas por habitante, seguida por el Centro, NOA, Nuevo Cuyo y NEA, respectivamente. Mientras que en la Patagonia hay 18,8 empresas por cada 1.000 habitantes en el NEA hay solo 7,73 empresas. La distribución de las empresas por tamaño, per cápita sigue un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

## Evolución del Empleo Privado por empresas

Para las cinco regiones, desde 1996 hasta 2015, hubo un aumento en el número de empleados por empresa con un mayor Crecimiento de 2010 a 2015. El mayor Crecimiento para el período (y también para los subperíodos) fue en las regiones NEA y Patagonia, seguidas por Nuevo Cuyo y Centro.

### Crecimiento anual promedio de número de empleados por empresa, 1996 - 2015



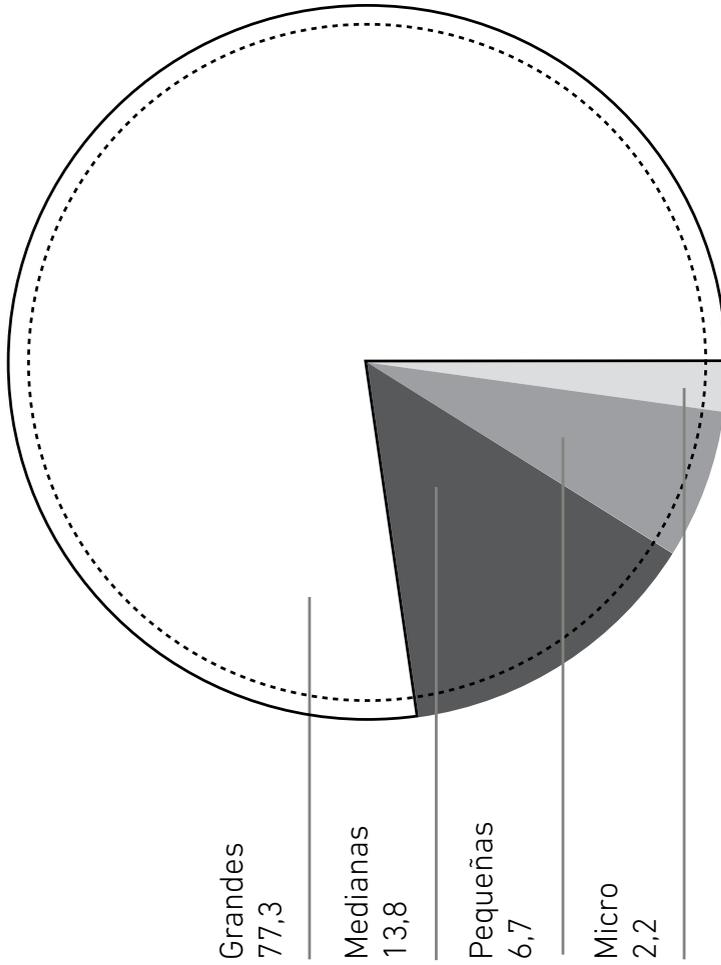
## Evolución de las exportaciones

En materia de exportaciones, las Grandes empresas son las que concentran la mayor parte del valor de la producción que se comercializa en mercados del extranjero. A pesar de representar solamente el 11% del total de las empresas que exportan (el 89% restante son micro, pequeñas o medianas empresas), concentran el 82.4% del total del valor de de las exportaciones, mientras que las Micro, Pequeñas y Medianas empresas el restante 17.6%.

En 2016, fueron 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 15075. Es decir, un promedio de 542 empresas dejaron de exportar por año.

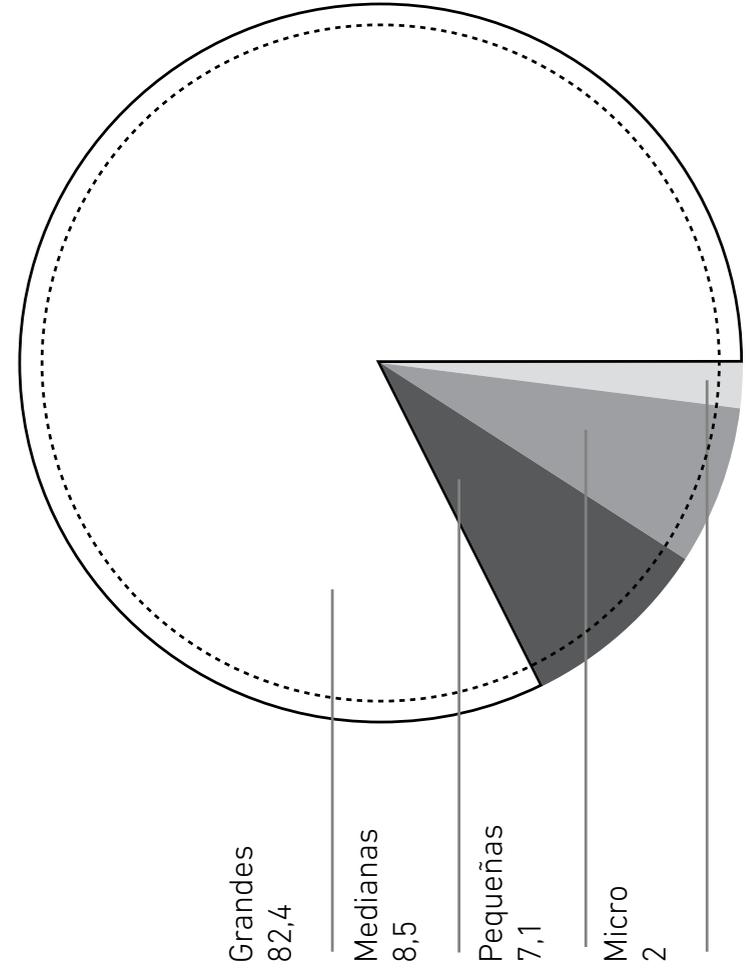
Desde 2007 hasta 2016, la participación de las MiPymes en las exportaciones ha venido en detrimento; hace 10 años representaban el 22.7% de las exportaciones nacionales. Las Medianas empresas son las que más perjudicadas se vieron en el período, en tanto son las que mayor variación presentan en materia de participación en las exportaciones. Las Pequeñas y Micro empresas mantienen una posición relativamente más estable a lo largo del tiempo. En 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 empresa, 2007



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

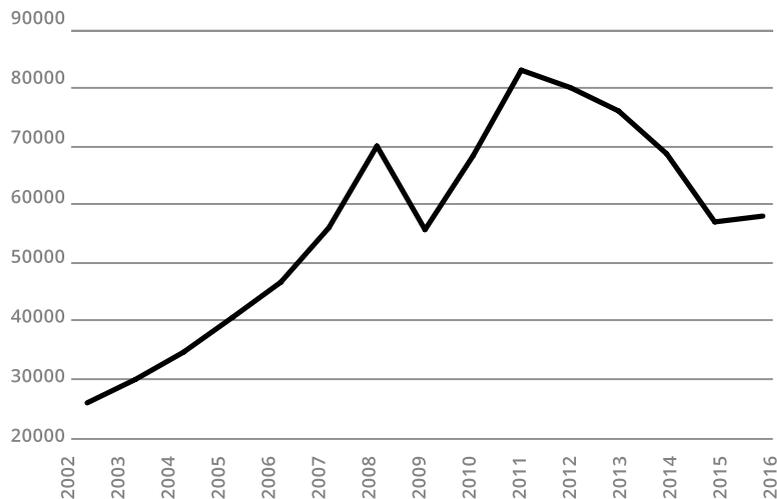
Participación en las exportaciones según tamaño de empresa, 2016



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

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. La crisis local e internacional de aquel año generó 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 el 22,1% en promedio anual. Entre 2012 y 2016, el deterioro del tipo de cambio real, sumado al estancamiento económico, generó una caída de las exportación de 6,8%, en promedio anual.

**Exportaciones argentinas en millones de dólares, 2002 - 2016**

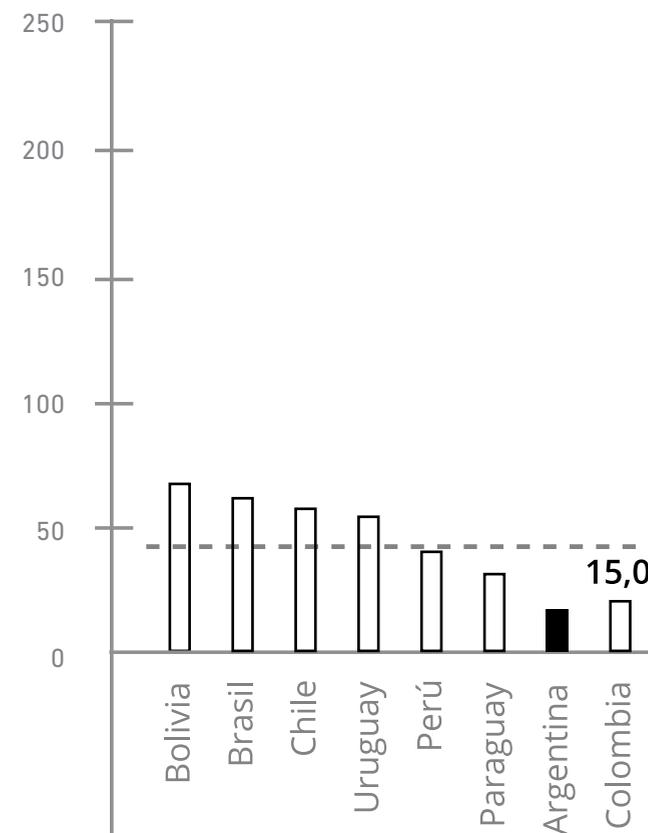


## Bancarización

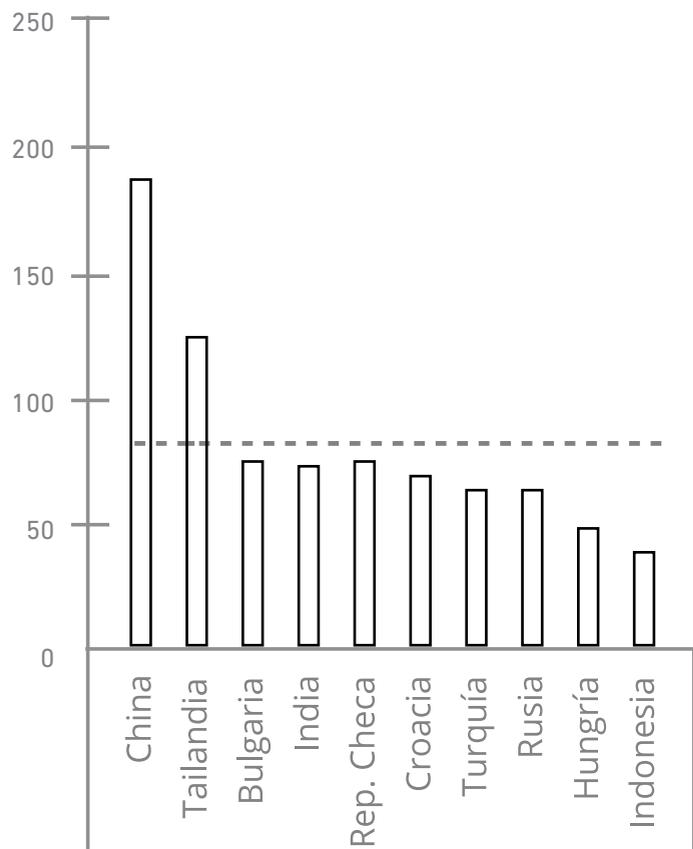
Hacia mayo de 2016, el nivel de depósitos privados en el sistema financiero alcanzaba el 15% del Producto Interno Bruto (PIB). El promedio en los países latinoamericanos es de 44%; en países emergentes de 80,5%; y en países desarrollados de 125,8%.

**Nivel de Depósitos en términos de PIB, 2015 - 2016**

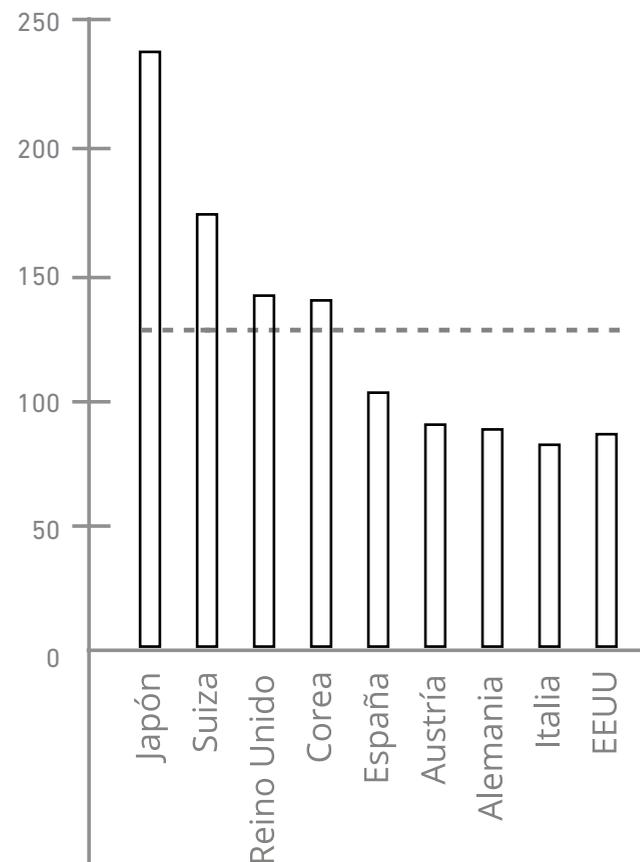
Promedio Latinoamérica 44%



Promedio otros emergentes 80,5%



Promedio desarrollados 125,8%



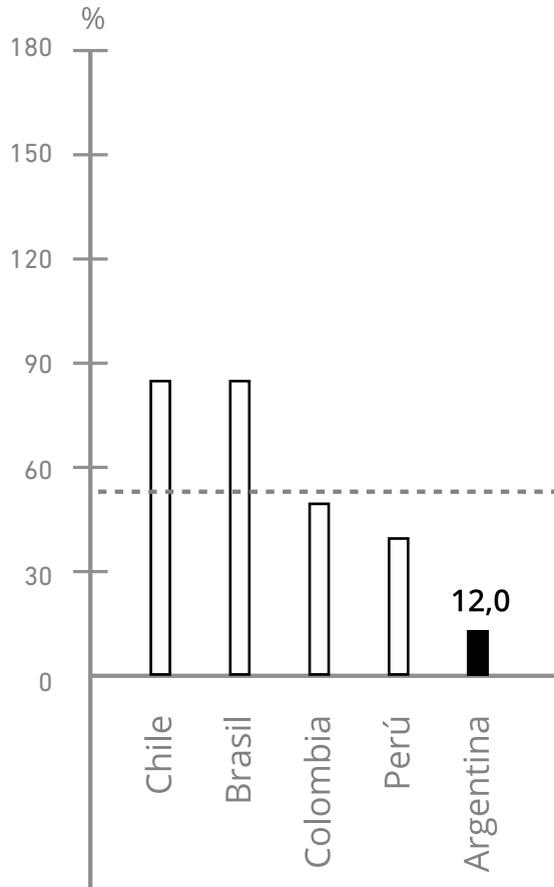
Nota: Información disponible a 2015, excepto Argentina a mayo de 2016.

Fuente: IFS (FMI) Y BCRA

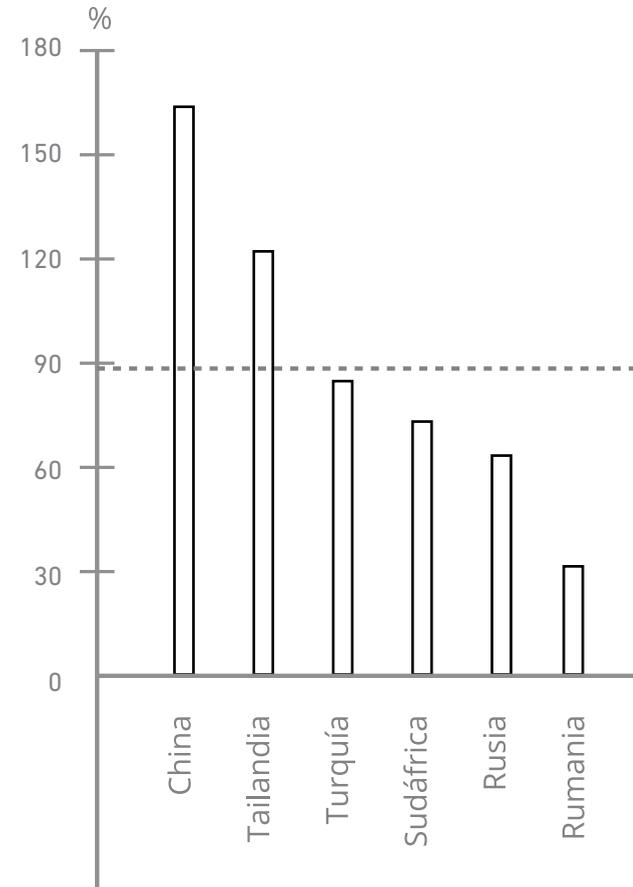
El bajo nivel de Depósitos de los argentinos se refleja en el nivel de Préstamos en términos de PIB. Mientras que los préstamos en Argentina son del 12% del PIB, el promedio de Latinoamérica alcanza el 51,6%; de los países emergentes 89,6%; y de los desarrollados 141,9%.

### Nivel de Préstamos en términos de PBI, 2015 - 2016

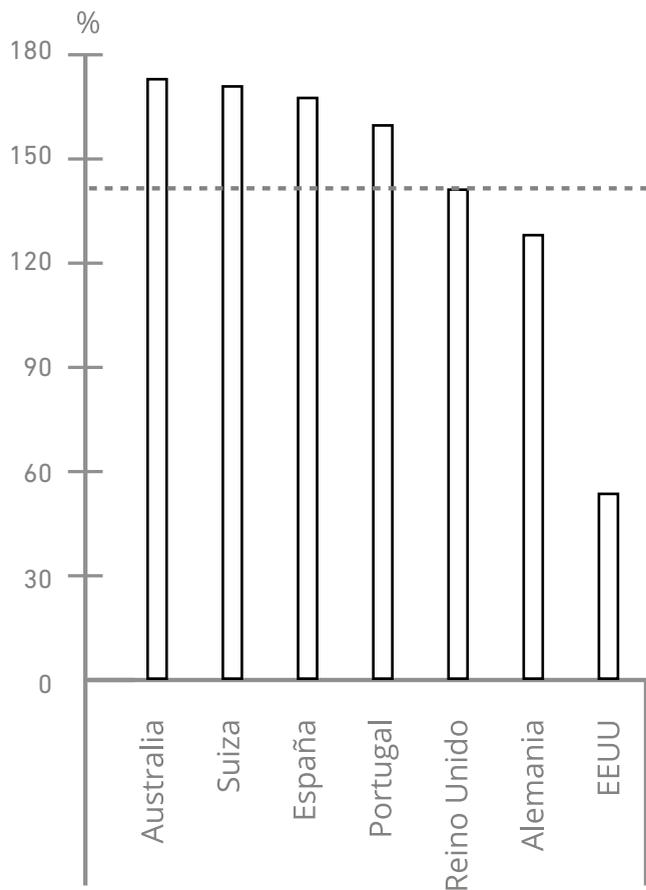
Promedio América Latina 51,6%



Promedio otros emergentes 89,6%



Promedio desarrollados 141,9%



Fuente: IFS (FMI) Y BCRA

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, 2017

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

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

# 02

---

## MODELO PALANÇAS DE CONSTRUCCION DE EMPRESAS PERDURABLES

---

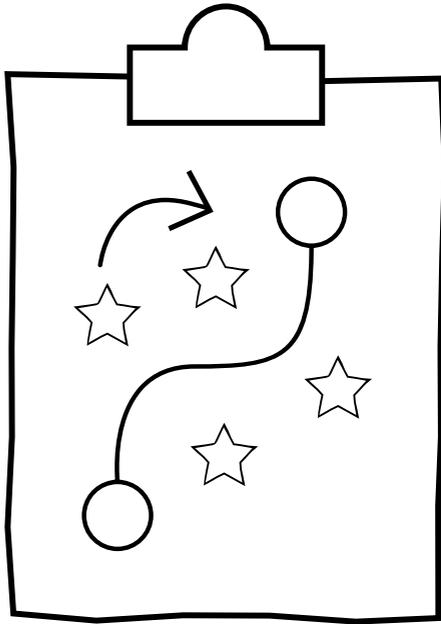
## 02. Modelo Palancas de construcción de Empresas Perdurables. Conceptos básicos

---



*MATERIABIZ es una Escuela de Negocios hecha por y para pymes y emprendedores. Cada año pasan por sus aulas cientos de empresarios que comparten sus casos, problemas, inquietudes, soluciones y preguntas. Cada año, empresarios y emprendedores, sin empleados, con decenas o cientos de ellos, con ventas incipientes o millonarias, se reúnen y comparten sus experiencias. En MATERIABIZ creemos que la diversidad que se plasma en el aula es la más genuina representación de lo que sucede fuera de ella. MATERIABIZ ha diseñado y desarrollado su propio método de construcción de Modelos de Negocio, pensado específicamente en torno a las características y restricciones propias de las pymes y los emprendedores. Dicho modelo está explicado en el libro *Cómo Perdurar con tu Pyme en Argentina*, que se puede obtener gratuitamente desde [MATERIABIZ.COM](http://MATERIABIZ.COM).*

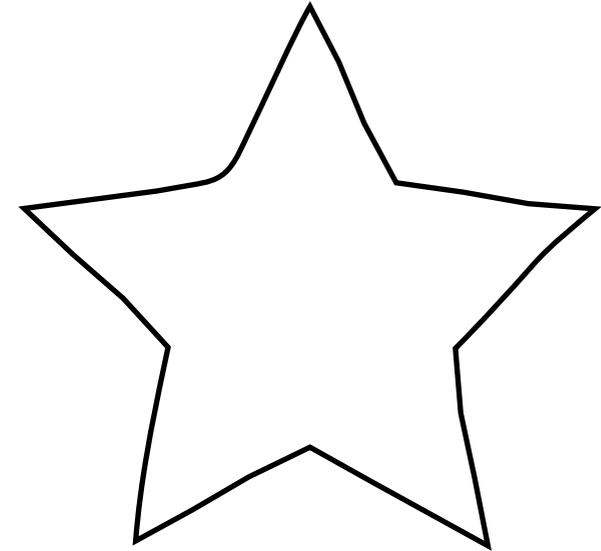
*En los próximos capítulos iremos al hueso. Se trabajará directamente en los casos de aquellas empresas que develaron sus secretos, para conocer en profundidad sus Modelos de Negocio. La idea es que te inspires para analizar críticamente tu caso. Por eso, antes y con carácter obligatorio, debemos definir determinadas palabras y conceptos.*



## Modelo de Negocio

---

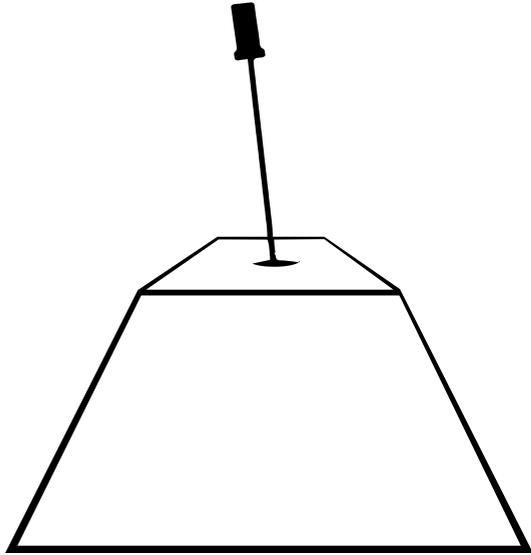
Conjunto de diferenciales incluidos en nuestra oferta de valor para atraer a nuestro público objetivo, vender, integrar y alcanzar una rentabilidad superior a la de una inversión alternativa. El Modelo de Negocio debe renovar permanentemente, por medio del uso de las Palancas, los diferenciales cuando estos caducan.



## Diferencial

---

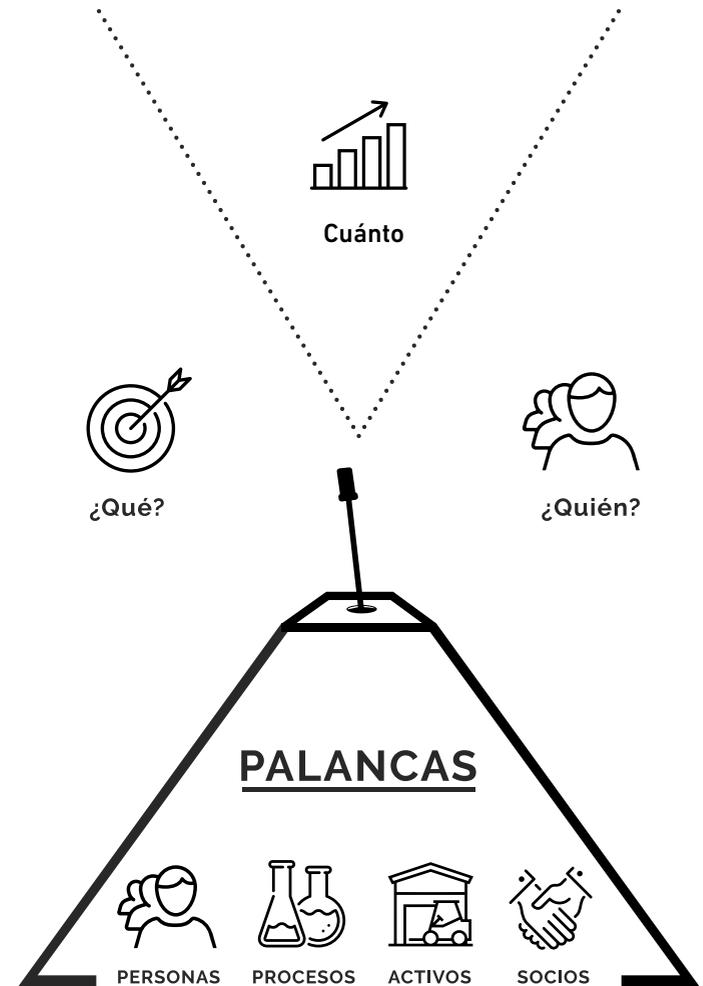
Elemento único y original que distingue nuestra oferta de la de la competencia. Está destinado a resolver alguna limitación o preferencia de nuestro público potencial con respecto a la adquisición de nuestro producto o servicio. Un diferencial debe poder explicarse sin usar adjetivos, utilizando argumentos medibles y cuantificables.



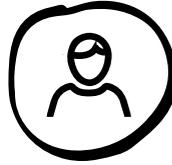
## Palancas

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.

## MODELO PALANCAS



## PALANCA DE PERSONA

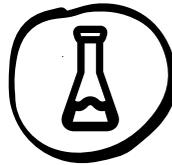


Individuo que posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial que le permite crear diferenciales en la oferta de la empresa.



**¿Qué es lo que está impidiendo que ese cliente al que te dirijís no compre tu producto? Poner el foco en la restricción o preferencia de tu cliente potencial es el punto de partida. Crear una oferta diferencial para eliminar esa restricción o satisfacer esa preferencia es el punto de llegada.**

## PALANCA DE PROCESOS



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 estas personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo, son procesos.



**¿Qué procesos son capaces de crear diferenciales para nuestros clientes en la oferta de valor? ¿Estamos trabajando para mejorar estos procesos de manera continua? ¿Cuán lejos están mis competidores de implementar dichos procesos? ¿Qué estoy haciendo para cuando llegue el momento en el que esos procesos dejen de crear diferenciales?**

## PALANCA DE ACTIVOS



Bien que integra el patrimonio de una empresa y que es *puesto a trabajar* para lograr ingresos. Todos son imprescindibles para el funcionamiento de una empresa.



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

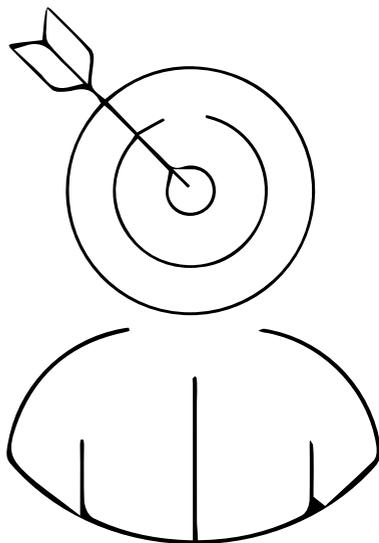
## PALANCA DE SOCIOS



Personas o grupos de personas que no podríamos incorporar como proveedores y con cuyos productos o servicios podemos construir una oferta diferencial.



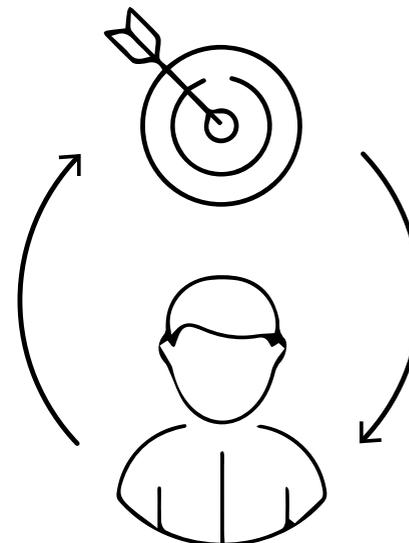
**¿Cuáles son los socios que nos permiten construir una oferta diferencial? ¿Quiénes son aquellos individuos que no podemos incorporar como proveedores? ¿Para quiénes somos un posible socio estratégico? ¿Cuáles son las áreas de nuestro Modelo de Negocio que se potenciarían con un socio estratégico? ¿Qué damos? ¿Qué recibimos? ¿Qué más podemos dar? ¿A quién más se lo podríamos ofrecer?**



## Quién y Qué

---

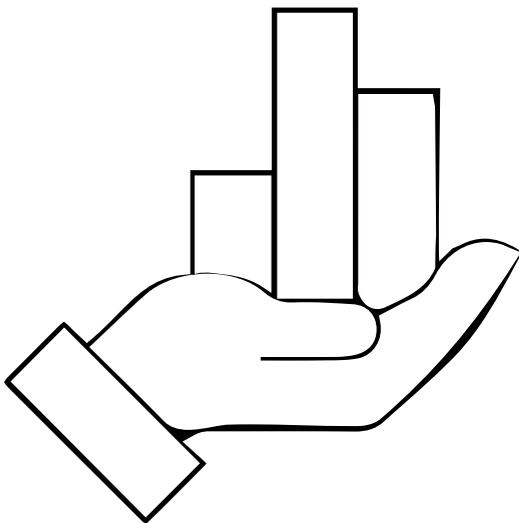
En términos de un Modelo de Negocio, no es posible pensar un *qué* sin tener en mente un *quién*. Son dos caras de una misma moneda, pero no podemos lanzarla al aire y comenzar el proceso por el lado en que caiga. No. Vamos a comenzar siempre por el *quién*. En la mayoría de los casos de construcción de Modelos de Negocio, el emprendedor tiene en mente *qué* es lo que ofrece y a *quién* se lo ofrece; sin embargo, lo que buscamos con este proceso son ofertas diferenciales, y las mismas vienen determinadas por el *quién*. Nunca una oferta es diferencial para todos. Lo es para un segmento, o un subsegmento, del mercado.



## Iterar

---

Repetir con el fin de alcanzar un resultado. Partir desde el *quién* hasta llegar al *qué*, pasando por las Palancas, cuantificando la Rentabilidad y volviendo a empezar. Ese resultado es nuestro Modelo de Negocio, aunque nunca el definitivo. Un Modelo de negocio representa el punto de partida del siguiente.



## Cuánto

---

Relación entre el resultado obtenido y la inversión que estamos inmovilizando para obtenerlo. Dado que toda inversión tiene un costo de oportunidad, es decir, aquello que estamos dejando de obtener en una inversión alternativa, se vuelve necesario calcular y entender el origen de ese porcentaje. Es inviable sostener en el tiempo un emprendimiento con rentabilidad muy distante a su costo de oportunidad.

¿Eso significa que la rentabilidad lo es todo? Definitivamente no. En un emprendimiento también está en juego el placer, la pasión, el desafío, la auto realización y la contribución a la sociedad. En el corto plazo, el placer puede compensar una rentabilidad menor a una inversión alternativa. Sin embargo, nadie puede asegurar que ese placer trascienda de generación en generación. Es por eso que, en el largo plazo, la perdurabilidad depende de la relación entre rentabilidad y costo de oportunidad.

Un negocio no perdura en el tiempo por lo que es, sino por lo que es capaz de ser. Una empresa perdurable no es aquella que tiene un negocio rentable hoy, sino la que es capaz de reinventar negocios de manera permanente.

03

---

**SECRETOS PYPER**

---

## 3.1 PLP GROUP

---

*PLP Group asoma al mundo en el año 2010. Simboliza la fusión estratégica de tres empresas: Arrocería San Carlos, Arrocería Cancha Larga y Puerto Las Palmas, con negocios en las industrias de la ganadería, el arroz y la piscicultura.*

### La historia

---

Todo inició hacia 1978, cuando Eduardo Meichtry entendió que en su provincia natal, Entre Ríos, le resultaría difícil conseguir campos que le permitieran dedicarse a la producción arrocería para continuar con la tradición familiar. Decidió trasladarse entonces a Chaco, arrendó un campo de 150 hectáreas en la zona rural del Departamento Bermejo y dio comienzo a sus actividades en el rubro. El negocio fue creciendo, se fueron adquiriendo terrenos hasta alcanzar un total de unas 1500 hectáreas propias y también se sumó la ganadería como actividad complementaria al cultivo de arroz.

Los años transcurrieron y hacia mediados de la década del 2000 los hijos de Eduardo comenzaron a trabajar en la empresa: María Eugenia como Contadora y Martín como Ingeniero Agrónomo. Hacia 2007, se creó la firma *Arrocería San Carlos SRL*, que agrupaba formalmente las operatorias de arroz y ganadería. En 2008 se obtuvieron 3.000 nuevas hectáreas, en el Paraje Cancha Larga, destinadas a la producción de arroz, dándose origen a la firma *Arrocería Cancha Larga SA*.

Pero ese mismo 2008 iba a presentar un factor que comenzó a desencadenar un cambio profundo en los negocios familiares. La empresa empezó a recibir cuestionamientos acerca del supuesto uso de elementos contaminantes en la producción arrocería, lo cual comenzó a hacer mella en la reputación del negocio. "A veces suceden externalidades que desestabilizan

la operatoria y le pegan de lleno al núcleo de la empresa”, señala Martín. De este modo, la empresa comenzó un proceso destinado a pensar cómo demostrar la inexactitud de tales acusaciones. La respuesta vino de la mano de la propia naturaleza y, por supuesto, de la capacidad de observación de los miembros de la familia.

El agua del Río Paraguay se utilizaba para el riego y para la operatoria de los cultivos de arroz. Dicha 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, los peces no habrían podido sobrevivir. Esa multitud de peces que quedaba 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.

Como un modo de demostración empírica, para llevar tranquilidad a la sociedad y recomponer su reputación, la empresa desarrollaría piletas para criar peces. 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.

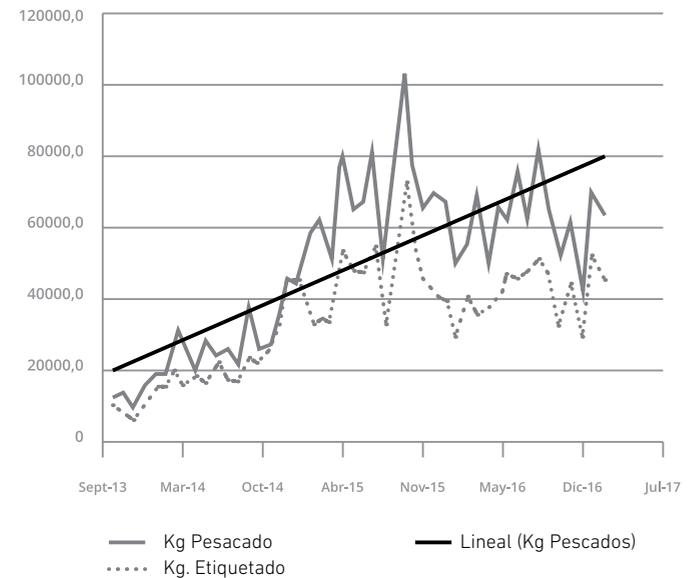
Este fue el origen del *noviazgo*, como le gusta decir a Martín, entre el pacú y el arroz. Una relación que habría de convertirse en el punto de inflexión para la empresa, en pos de transformar su imagen, generar perdurabilidad y emprender caminos de agregado de valor en origen.

## Algunos datos

- ✓ **Actividades de PLP:** Actividad ganadera; arrocera; y piscicultura.
- ✓ **Línea de trabajo:** Acondicionar, almacenar y procesar la producción de arroz; procesamiento de peces; elaboración de alimentos balanceado para peces y mascotas.
- ✓ **Empleados:** 140 personas.

- ✓ **Superficie:** 3.500 hectáreas propias y 2.200 alquiladas, dedicadas al arroz.
- ✓ **Capacidad de procesamiento de pescado:** Hasta 2.000 toneladas al año.
- ✓ **Capacidad de procesamiento de alimento balanceado:** Hasta 6.000 toneladas al año.
- ✓ **Capacidad de secado de arroz:** Hasta 35.000 toneladas.
- ✓ **Capacidad de almacenamiento de arroz:** 1.000 toneladas por día.
- ✓ **Comercialización del pacú:** 5 bocas minoristas, propias y franquiciadas.
- ✓ **Mix de ventas del pescado:** un 30% a través de bocas propias o de otros negocios; un 40% a través de distribuidores; y un 30% a través de una asociación con el frigorífico Friar del Grupo Vicentín.

## Evolución de Producción



Nota: la diferencia entre los kilos de pescado procesados (línea azul) y la línea roja (kilos de pescado etiquetado) conforman los “residuos” que luego son utilizados como insumos en la planta de extrusados y alimentos para mascotas.

## El Modelo de Negocio

---

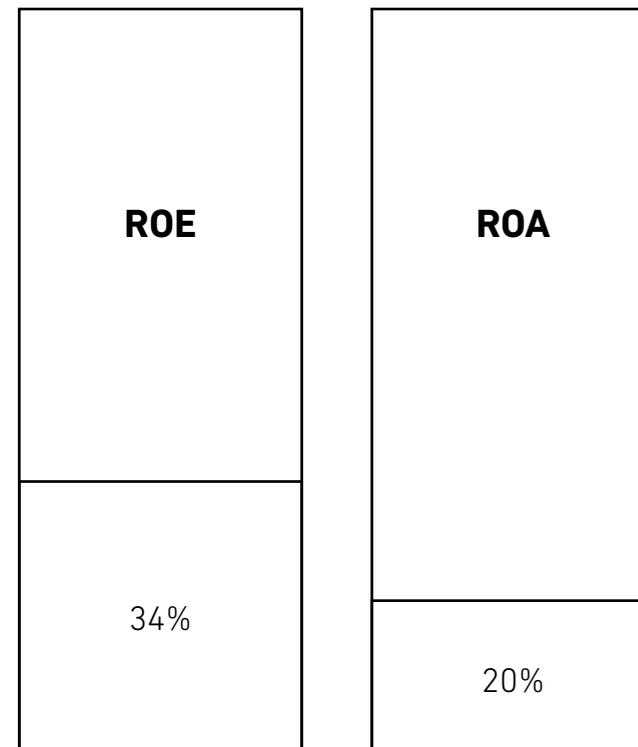
PLP posee más de un Modelo de Negocio, cada uno de los cuales ofrece una propuesta de valor específica a un segmento determinado y, para ello, desarrolla una serie de actividades y recursos. Se pondrá el foco en el modelo más innovador y relevante, que se basa en la crianza, procesamiento y posterior comercialización del pacú.

La empresa se ha ido encargando de transformar el segmento de consumidores al que se dirige el Modelo de Negocio, y, de alguna manera, hasta de crearlo. "Al menos acá en el norte, entre los que comen pescado de río, la gente está acostumbrada a comprar un pescado entero, un surubí entero, un dorado entero, una boga entera y llevarla a la casa, y ver qué domingo se va a juntar con sus amigos para sacar un pedazo de pescado grande del freezer y comerlo entre todos. El consumo está muy relacionado a juntarse con amigos para comer el pescado que tenés en la heladera. El mercado, al menos acá, es así", recuerda Martín. Ante dicho panorama, la empresa pensó una oferta diferente, un modo distinto de ofrecer el pescado de río, en este caso el pacú. "Hicimos un pescado chico, de un kilo y medio en promedio, que se puede comer entero si así lo quieren. Se trabajó mucho en el procesamiento, en tener una gama de productos que le genere facilidad al consumidor de poder elegir cuánto y cuándo quiere comerlo. Que sea como en una carnicería. Hicimos exactamente lo mismo con el pescado", explica Martín. Estos productos son: pescado entero; 3 clases de filete; milanesas; 2 sabores de hamburguesas; medallones; carne molida; nuggets; costillitas; lonjitas de lomo.

De esta forma, este amplio surtido permite extender el consumo no sólo a restaurantes, hoteles, comedores sino también al consumo familiar (incluyendo niños), abarcando segmentos de poder adquisitivo muy variados.



**Este Modelo de Negocio genera un margen sobre ventas de entre el 15 y el 20%. En términos de rentabilidad, su retorno sobre la inversión propia (ROE) se halla en torno al 34% anual en tanto que el ROA (Retorno sobre los Activos) oscila en torno al 20%.**



## Las Palancas



### PALANCA DE PROCESOS

Una de las palancas más robustas y diferenciales está dada por el proceso mediante el cual se genera el esquema de rotación arroz / pacú. Este sistema es absolutamente innovador en cuanto a capacidad de generar sinergia, sustentabilidad y agregado de valor en origen.



**Propone una alternativa de rotación y diversificación al productor arrocero, que trabaja en suelos clase IV-V con limitadas alternativas productivas. Básicamente, su funcionamiento consiste en utilizar parcelas de arroz del sistema tradicional, a las cuales se les acondiciona el perímetro para contener una columna de agua de hasta 1,30 metro. Una vez cosechado el arroz se realiza la inundación a un metro de altura de agua. Luego se procede al poblamiento con 2.000 ejemplares por hectárea de juveniles de pacú, con una media de 100 gramos por juvenil, para iniciar el ciclo de engorde, hasta alcanzar 1,50 Kg finales.**

**El sistema de producción de peces a baja densidad usado permite el aprovechamiento de la fauna existente y del alimento natural que se desarrolla por la presencia del rastrojo anterior, como así también de semillas de arroz y caracoles presentes en los estanques.**



### PALANCA DE PERSONAS

Según el Modelo Palancas de Empresas Perdurables, *un individuo constituye una Palanca cuando posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia, carac-*

*terística especial que le permite crear diferenciales.* Pues bien, en el caso de PLP, el equipo de conducción constituye una clara Palanca de Personas por su habilidad de identificar las restricciones y diseñar para cada una de ellas una solución integral para potenciar a la empresa. Además del desarrollo del sistema de rotación, ya ampliamente tratado, en el que la empresa se embarcó para limpiar su imagen pública, la dinámica organizacional fue planteando numerosos desafíos que este equipo supo entender cabalmente y pensar soluciones acordes.

En primer lugar, se encontraron con el problema de que una vez criado el pacú, no había establecimientos disponibles en la región para su procesamiento. Había que enviarlos a frigoríficos sumamente lejanos, como por ejemplo Victoria (Entre Ríos), cuyo costo de flete encarecería el producto y lo tornaría inviable. Por otra parte, el alimento balanceado extrusado que requerían los peces para su fase de engorde se adquiría en lugares tan distantes como Buenos Aires o Santa Fe, con sus consiguientes costos y demoras. Complementariamente, los pescados comúnmente podrían generar un aprovechamiento comercial del orden del 60% / 65%, de manera que el restante 35% o 40% (las vísceras, la cabeza, el espinazo, etc.) se convertía en desperdicio.

Asimismo, como la empresa realizaba pesca extensiva, el tamaño de los pescados resultaba variable (algunos de hasta 2,5 kg y otros de apenas 1 kg), lo cual dificultaba la homogeneidad de los filetes. Finalmente, detectaron que la población poseía hábitos de consumo específicos en materia de pescados de río, que podrían limitar la demanda sobre los mismos. Como puede notarse, la empresa se fue topando con todo un arsenal de limitaciones y dificultades para el incipiente negocio del pacú. Ante este panorama, el equipo de conducción de la empresa fue pensando la manera de diferenciarse y de integrarse, y lo hizo a través de un plan de agregado de valor en origen, que incluyó las siguientes acciones.

- ▷ Para poder procesar el pacú, hacia los años 2012/2013 se puso en funcionamiento un frigorífico propio.
- ▷ Para la elaboración de alimentos balanceados, en el 2014 se inauguró la fábrica (también propia), que incluiría además alimentos para mascotas.
- ▷ Para el aprovechamiento de los habituales desperdicios del pescado, se desarrollaron subproductos, tales como aceite y harina de pescado (que serían utilizados en la propia fábrica de extrusados y

alimentos balanceados mencionada en el punto anterior) o la carne molida a partir del triturado del espinazo. Es decir que los "residuos" de una actividad se convirtieron en valiosos insumos para la otra planta, generando una potente sinergia entre ellas.

- ▷ Para lidiar con la variabilidad del tamaño de los pescados, idearon un surtido de productos tendientes a aprovechar cada porción de los mismos. Si el pescado era grande, servía para filetes. Si el pescado era más pequeño, su carne servía para milanesas, medallones o Nuggets. A partir de estos desarrollos, la empresa logró aprovechar el 100% de cada uno de los pescados, independientemente de su tamaño.
- ▷ Finalmente, para educar los hábitos de consumo del pescado en la población, trabajaron para introducir el producto. Lo promovieron en sus distintas formas en eventos y concursos, recorrieron la provincia para llegar directamente al consumidor, realizaron campañas con exhibiciones en los puntos de venta para explicar cómo prepararlo, etc.

## PALANCA DE ACTIVOS

En lo que respecta a activos, PLP dispone de vastos terrenos propios para desarrollar sus actividades. Los mismos están debidamente acondicionados con piletas que tienen entradas y salidas de agua, caminos internos, etc. A partir de las actividades que ha ido desarrollando, la empresa logró modificar radicalmente su reputación en el mercado, generando poder de marca y presencia. "Cambié totalmente la imagen de la empresa, pasamos de estar todos los días en la parte de policiales de los diarios a ser los más responsables del país, te podría decir, en cuanto a lo que es buenas prácticas agrícolas y esquemas de producción sustentable", comenta Martín.

## PALANCA DE SOCIOS

La empresa está desarrollando vínculos con la UNNE para la realización de un plan de gestión ambiental, lo que en el futuro permitirá allanar el camino hacia la certificación en buenas prácticas agrícolas y en calidad bajo nor-

mas internacionales. Complementariamente, y como ya se ha mencionado, la empresa mantiene un vínculo comercial con el frigorífico Friar del Grupo Vicentín, gracias al cual tiene acceso a su extensiva red de más de 60 puntos de venta, para la oferta del pacú.

## El Futuro

---

En relación a la Penetración de Mercado, el desafío se plantea por abastecer el mercado interno de pacú. Si bien es un pez nativo de la cuenca argentina, casi no se lo encuentra en los ríos, por lo que se lo podría considerar un ejemplar casi exclusivo de la piscicultura. Así, los criaderos de pacú como PLP tienen el desafío de satisfacer la creciente demanda de la especie.

En lo que respecta a la Diversificación, PLP está trabajando en una segunda etapa de inversión para la utilización de energías renovables, entre las que se pueden citar el procesamiento de los subproductos del frigorífico; el extrusado de soja; la elaboración de biocombustible; y la generación de energía a partir de la cáscara de arroz.

## 3.2 BERCOVICH

---

*Oscar, bisnieto de un exiliado polaco que fundó Bercovich, una monumental empresa del norte de nuestro país, narra la historia. Con sus 30 años, una Licenciatura en Economía y dos maestrías realizadas en Europa y Estados Unidos, Oscar Bercovich constituye la cuarta generación de una organización familiar hoy pujante, curiosa, que ha atravesado un largo proceso de más de 60 años desde aquella piedra fundacional.*

### La historia

---

En sus inicios, el bisabuelo de Oscar, radicado en Tucumán, comenzó a delinear el destino de la empresa. Ubicada en una pequeña casita del centro de la ciudad, el puntapié inicial fue mayormente orientado a artículos de bazar, y, gradualmente, se fueron incorporando otros productos. De esta forma, la empresa comenzó a reorientarse hacia los materiales de construcción. Pero lo hizo de una manera muy curiosa. Uno de los primeros artículos enfocados en esa dirección fueron inodoros usados. Sí, inodoros usados.

Más allá del detalle de color, este suceso parece sugerir un aspecto más de fondo: la intrepidez y el empuje de una persona que está dispuesta a probarlo todo, con tal de apuntalar y hacer crecer su negocio. Con el correr de los años, la empresa comenzó a fortalecerse, expandirse y ramificarse con nuevos puntos de venta en Santiago del Estero, Salta y Jujuy. Más tarde, se incorporaron Eduardo (padre de Oscar) y Alfredo (tío), quienes le dieron un nuevo impulso al crecimiento, con nuevas sucursales y mayor expansión.

En este proceso tuvo lugar un hito trascendente en la vida de la empresa: el nacimiento de lo que Oscar considera su línea de productos de batalla, la que actualmente mayor volumen moviliza y sobre la que pone el foco este análisis de caso. Hablamos de Corralón El Amigo, empresa perteneciente a

la estructura madre, que, a diferencia de Supermat y Bercovich -sociedades pertenecientes a la estructura general- está asociada a una gama de productos de menor costo. Corralón El Amigo supo aprovechar los saldos de los productos para convertirlos en lo que hoy es la proporción mayor de su portfolio de ventas.

Finalmente, es hora de mencionar el ingreso de Oscar a la empresa. Luego de completar sus estudios en el exterior, decidió hacer una experiencia en el sector privado en el extranjero, como también en el sector público de Tucumán. "No quería ingresar en la empresa sin tener experiencia previa en la gestión, no quería ingresar sólo por ser el hijo del dueño. No buscaba trabajo, quería sumarme para agregar valor", cuenta Oscar. En 2013 se materializó su incorporación. Oscar respetó muchos de los valores tradicionales de la vieja escuela, pero se propuso como objetivo fundamental *modernizar* la empresa.



A modo de ejemplo, su primera acción de gestión fue vestirse con un look casual, pidió algo de dinero en la tesorería de la empresa y se presentó en una de las sucursales para comprar varios productos. Esta experiencia de mystery shopper enseguida le permitió identificar una falencia crucial que tenía la empresa: el proceso de entrega de los productos. Oscar recuerda que no pudo terminar de llevarse todo lo que había comprado: largas filas de espera y múltiples puntos de retiro eran los principales problemas. Una verdadera decepción.

La revisión y rediseño de este proceso de entrega fue el foco principal de sus primeras acciones en la gestión. El fruto de todos esos esfuerzos se concretó en 2015, con la inauguración del Centro de Distribución situado en Tucumán. Este Centro es hoy uno de los factores diferenciales más potentes de la operatoria de Bercovich, con una superficie de 110.000 m<sup>2</sup>, con quince depósitos integrados, equipados con infraestructura de última generación y con un local comercial de 1.800 m<sup>2</sup> incluido.

## Algunos Datos

- ✓ **Empleados:** 240 empleados en la empresa Bercovich SACIFIA.
- ✓ **Empleados:** 350 en Supermat.
- ✓ **Cartera de clientes:** cerca de 800 clientes cada día.
- ✓ **Red de proveedores:** cerca de 80 proveedores.
- ✓ **Sucursales:** 18 (incluyendo las de Salta, Tucumán, Santiago del Estero y Jujuy).
- ✓ **Market share Construcción:** cerca de un 30% en el norte argentino.
- ✓ **Resultado sobre Ventas (ROS):** en líneas generales, alcanza guarismos de entre el 5 y el 8%.

## El Modelo de Negocio

Oscar no duda cuando comenta a qué se dedica la empresa: lo suyo es la venta y distribución de materiales de la construcción. Pero, según agrega enseguida, no venden solamente eso. En realidad, Bercovich comercializa una serie de potentes diferenciales bajo la forma de productos y servicios para la construcción.

El Modelo es claro: ellos le venden a consumidores finales que reúnen un conjunto de características bien definidas. A la hora de construir -o remodelar- un inmueble, se presentan los siguientes aspectos:



- 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 obras de construcción habitualmente, la gente no domina estos aspectos y requiere asistencia, asesoramiento y explicaciones antes de su compra.**

**- La instancia en la cual los clientes se acercan a la empresa está asociada con momentos felices. Es decir, construir o remodelar una casa está catalogada como una experiencia buena, positiva, como 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.**

**- Considerando todos los aspectos anteriores, es una compra que se suele realizar en familia, para compartir gustos y opiniones. De este modo, los clientes vienen en grupo, con la pareja, hijos, padres, amigos, constituyéndose en una verdadera experiencia para ellos.**

**“En este rubro hay, generalmente, un único disparo”, dice Oscar.**

Si algo sale mal, casi no existen chances de repararlo. Como los clientes no compran los productos habitualmente, no hay forma de reivindicarse frente a una experiencia fallida. Pero también esto conlleva una potencial ventaja: si la experiencia de compra resulta buena para el cliente, es altamente probable que recomiende a la empresa y que, si en un futuro vuelve a estar bajo la necesidad de hacer otra remodelación o de comprar artículos para el hogar, difícilmente acuda a otro proveedor.

Como queda de manifiesto, para garantizar la perdurabilidad de la empresa, toda la venta debe ser entendida en su conjunto (productos más servicios) y cada experiencia de contacto debe ser perfecta e integral.



**DIFERENCIALES.** ¿Qué respuesta dio Bercovich a todas estas características asociadas a las compras de los clientes? Diseñó la totalidad de sus procesos en esta dirección, buscando una experiencia de compra feliz, fácil e integral. Para ello, contempló los siguientes atributos:

- ▷ En primer lugar, decidieron ofrecer la paleta de productos más surtida de la región. Con una variedad de aproximadamente 40.000 artículos, la idea es que los clientes encuentren en Bercovich todo lo que puedan necesitar, sin tener que visitar varias tiendas. Algo similar al concepto que utilizan los supermercados para facilitar a sus clientes la compra mensual de la familia. Este surtido se encuentra enmarcado dentro de un contexto que potencia la carga emocional positiva que traen los clientes (salones amplios, bien decorados, coloridos, acondicionados).
- ▷ Asesoramiento especializado y segmentado por rubro. Los vendedores son expertos en cada tema específico. Así, una sola venta genera usualmente la vinculación de un cliente con 4 ó 5 vendedores, ya que cada uno lo asesora sobre un rubro puntual de su compra. Aunque quizás esto insuma algo más de tiempo que lo habitual, intenta asegurar que el cliente esté siempre bien asesorado, considerando la complejidad técnica que tiene la construcción.
- ▷ Con respecto a la limitación financiera que podrían tener los clientes, Bercovich ofrece una extensa variedad de tarjetas de crédito, más de 120 opciones de tarjetas, con promociones puntuales para cada una. Además, se ofrece a los clientes la posibilidad de financiamiento propio, a sola firma presentando el DNI, sin proceso de aprobación crediticia.
- ▷ El proceso logístico constituye tal vez el diferencial mayor. El concepto de Bercovich se puede resumir en:



**“te llevo toda tu compra donde sea”, sin importar el volumen o la dificultad de manipulación de los artículos, o la fragilidad que puedan tener los mismos.**

- ▷ Esto facilita enormemente la experiencia del cliente, porque pocos de ellos disponen de camiones o camionetas para trasladar sus

compras, y en tal caso deberían contratar aparte un flete. El servicio incluye un seguro de carga y además se dotó al proceso de un seguimiento de geolocalización, informatizado, con trackeo de rutas y tiempos, de modo de ofrecer previsibilidad y seguridad a los clientes.

- ▷ Finalmente, se ofrece también el servicio de acopio de materiales. La construcción tiene varias etapas y los materiales asociados a cada una de ellas no se necesitan en el mismo eje de tiempo (el cemento, por ejemplo, se necesita en las fases iniciales, en tanto que la grifería se requiere hacia el final). Así, los clientes reciben de Bercovich el servicio de acopio, para conservar debidamente estibados sus materiales, y para dosificar la entrega en función del timing propio que van requiriendo, a veces hasta varios años después de haber iniciado el proceso de compra.



## Las Palancas



### PALANCA DE PROCESOS

A partir de aquella experiencia de *mystery shopper*, Oscar comprendió que el talón de Aquiles de la empresa estaba en la entrega, y se decidió a impulsar personalmente este enorme proyecto de montar un Centro de Distribución. Erigido en 2015, actualmente se emplaza en una superficie de 10 hectáreas, 7 de ellas construidas, con 15 depósitos, calles internas y hasta un local comercial en el frente. Este centro ha posibilitado un cambio radical en la capacidad instalada, permitiendo manejar volúmenes de hasta 3 ó 4 veces la capacidad anterior.

Pero, por supuesto, quedaba latente un riesgo sumamente peligroso: había que evitar que este pretendido diferencial de surtido y volumen no se convirtiera en un boomerang que tornase imposible localizar los productos en un océano de stock. Para dar curso a una solución de raíz a este foco de potenciales problemas, se implementó el *picking SKU (Stock-Keeping Unit)*, es decir, muchos modelos en exhibición, con pocas unidades de cada uno y detrás una estiba mayorista de enormes dimensiones para abastecer dicho modelo. Este mecanismo vino de la mano de la conocida filosofía japonesa denominada *Lean Management*, puntualmente con la metodología de las 5S, que básicamente intenta infundir en las organizaciones una *cultura del método*, en este caso la logística basada en el servicio. Las 5 "S" adoptan su nombre debido a las iniciales de las palabras japonesas que la forman: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke.

El desafío, como ha quedado expresado, consistía en generar eficiencia en el proceso de entrega y marcar un claro diferencial en ese aspecto tan sensible, lo cual se consiguió a partir de este verdadero cambio cultural en la gestión de los procesos. "La base es un modelo de negocio ordenado, planificado, estándar, eficiente y, por sobre todo, escalable", agrega Oscar.



Otra medida trascendente en pos del ahorro de costos y de la eficiencia de los procesos fue la unificación de la administración central, con la consolidación de los procesos y la integración de las operatorias administrativas entre

**Supermat y Bercovich, como por ejemplo aprovechar escalas de compras, generar sinergia en el management y evitar roles duplicados.**

Finalmente, Bercovich ha formado un equipo de analistas de procesos full-time, quienes tienen a su cargo el análisis, relevamiento, formalización y documentación de todo el cuerpo de procesos que se llevan adelante en la empresa, bajo la premisa de que *lo que no se identifica, no se puede gestionar*. De esta manera, armando el Mapa de Procesos de la empresa y trabajando puntualmente en los indicadores y demás aspectos de cada uno, se puede generar verdadero valor. Actualmente se llevan a cabo reuniones de estrategia y delimitación de objetivos de manera mensual.

## PALANCA DE PERSONAS

En relación a las personas que forman parte de este particular Modelo de Negocio, el desafío pasa por garantizar que todas ellas se encuentren claramente alineadas con la estrategia de la empresa, que estén entusiasmadas, que conozcan muy bien los productos, que tengan paciencia y capacidad de explicar y asesorar. Uno de los aspectos cruciales sobre los cuales se trabaja permanentemente es la concientización de que

 **el personal debe ayudar a vender un sueño, de modo que resulta necesario desarrollar el sentido de cercanía y empatía con los clientes. Así, el énfasis está puesto en trabajar primero en el desarrollo emocional de los empleados y recién después en su desarrollo profesional.**

Para sostener en alto sus estándares de servicio, Oscar personalmente se encarga de contribuir a mantener la motivación del personal, especialmente sobre los mandos medios. A modo de ejemplo, ha generado una lista de distribución por *whatsapp* para enviarles todos los días, a primera hora de la mañana, un mensaje con contenido motivacional para que no caigan en



## PALANCA DE SOCIOS

En materia de alianzas, Bercovich también tiene algunas cosas para revelar. Han ido generando vínculos con clientes mayoristas y logrando un avance importante en la logística de distribución con un equipo de proveedores que estratégicamente se van desarrollando en paralelo con la empresa.



**Bercovich no cuenta con flota de camiones propia, pero apoya a algunos de estos socios otorgando capital de trabajo y dándole previsibilidad para que puedan lograr un rápido crecimiento.**

Cabe también mencionar la alianza que ha tejido con una empresa crediticia, quien administra a nombre de Bercovich los préstamos a sola firma que ofrece como financiación de las compras de los clientes. Es importante mencionar que las cuotas de estos préstamos se abonan en los locales comerciales de Bercovich, con lo cual se dejan abiertas las puertas para generar nuevas oportunidades de interacción con ellos y, eventualmente, la realización de ventas complementarias.

## El Futuro

“Valoramos todo lo bueno de una empresa familiar, pero conocemos sus limitaciones. Hoy ya hemos iniciado una etapa necesaria de profesionalización y estandarización, para un verdadero crecimiento en escala. Es un proceso difícil, pero lo hemos tomado como un desafío positivo para nuestra

evolución como empresa”, analiza Oscar. Bercovich se encuentra activo en su fase de diseño del futuro.



**Por un lado, considerando una estrategia de Desarrollo de Mercados, se está desarrollando un Modelo orientado a clientes mayoristas abocado a empresas constructoras y a clientes que se dedican también a la comercialización de materiales para la construcción.**

Cabe recordar que su principal cliente es el segmento minorista y de consumidores finales. Este nuevo enfoque marca un claro contraste con su foco habitual, ya que se está cambiando la visión desde una operación destinada a un cliente consumidor final que suele comprar solo en algunas oportunidades, hacia un cliente que tiene la habitualidad de comprar por una inversión y/o para seguir vendiendo.

Por supuesto, esta medida trae aparejada algunos cambios importantes en la concepción del negocio, ya que en ocasiones se decide no instalar sucursales con marca propia y trabajar en la ampliación de los volúmenes, a fin de desarrollar posibles vínculos estratégicos con estos nuevos clientes mayoristas y dar respuestas a sus necesidades.



**Por otro lado, en una estrategia más enfocada al Desarrollo de productos, se han ido incorporando nuevos rubros como electrodomésticos, muebles, electricidad y pinturas, entre otros. El hecho de incluir rubros tan diversos y novedosos para la operatoria tradicional de Bercovich supone inmensos desafíos para no arriesgar la marca, pero que resultan un paso significativo en la búsqueda constante de la integralidad.**

Finalmente, Bercovich también está dando algunos pasos en pos de diversificar su negocio. Por ejemplo, están en curso algunos proyectos encaminados hacia el mercado del e-commerce, que intenta combinar las facetas habituales de la operatoria actual con nuevos productos y nuevos modelos de venta, destinados especialmente a los clientes *millennial*.

## 3.3 ROLLING TRAVEL, PARQUE NACIONAL TALAMPAYA

*Hay algunos lugares tan únicos en el mundo que son declarados como Patrimonio de la Humanidad. El Parque Nacional Talampaya es uno de esos regalos de la naturaleza. Allí transcurre la historia de Rolling Travel.*

### La historia

Christian Brouwer de Koning tuvo un sueño de juventud. En la década de los '90, un viaje como mochilero que califica de *revelador* 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. Fue así como en Córdoba, mientras terminaba la carrera de Turismo y Hotelería, fundó Rolling Travel, una empresa pensada inicialmente para realizar tours en la Patagonia. Ese fue el modo en que la organización creció, hasta llegar a ser una de las compañías mayoristas de viajes más importantes de Córdoba.

Paralelamente, Christian descubrió otra veta. Hacia 2002, luego de analizar antecedentes exitosos de explotaciones comerciales de otros parques nacionales, se propuso obtener la concesión del Parque Nacional Talampaya. Al hacer los relevamientos del caso para estudiar la factibilidad del proyecto, se topó con un dato preocupante. Para ese entonces, el Parque recibía apenas unos 21.000 visitantes al año, un volumen extremadamente bajo para que el plan de inversiones resultase viable.

Fue en tales circunstancias que afloraron las cualidades emprendedoras de Christian. Ante un panorama que parecía desalentador, se propuso desafiar algunas premisas. El dólar acababa de salir de la convertibilidad y saltó

de \$1 a \$3, por lo cual era una alternativa conveniente para los turistas (extranjeros y nacionales). “El Parque casi no tiene instalaciones. ¿Cómo va a venir la gente en tal situación? En cambio, si le ponemos una infraestructura acorde, la gente comenzará a venir”, pensó Christian. Quizás, sin ser consciente de ello, reformuló el célebre enunciado de Jean-Baptiste Say, denominado *Ley de Say*, que postula que es la oferta la que crea su demanda... el mercado se va construyendo una vez que está disponible el producto o servicio.

Aunque sus creencias habilitantes y su adecuada lectura del contexto resultaron determinantes para avanzar con la idea, Christian tuvo que realizar una fuerte apuesta. Decidió presentarse a licitación pública, la que se adjudicó en 2004, con concesión exclusiva por el plazo de 15 años, aunque con posible prórroga de 10 años adicionales. A cambio, por supuesto, debía abonar un canon periódico y hacerse cargo de un muy exigente plan de inversiones.

Cuando Christian recibió la concesión, se encontró con un edificio de unos 120 m2... esa era la infraestructura existente. Con el correr de los años, escaló esa superficie construida a 1.100 m2 (casi la multiplicó por diez) y allí edificó un restaurante, un museo de dinosaurios, caniles para perros, un parador, baños, salas de espera y las oficinas de la empresa. Cabe destacar que para 2029, cuando finalice la prórroga de su concesión, todas esas costosas inversiones no quedarán para su empresa, sino que comenzarán a formar parte del patrimonio del Parque Nacional.



**Además de la nueva infraestructura del Parque, resultó necesario invertir en la capacidad hotelera. De forma paralela, se construyó un hotel con 40 habitaciones en Villa Unión, a 60 kms de Talampaya. La causa era evidente. El Parque podría tener atractivas instalaciones, pero si la oferta hotelera no era acorde, los visitantes no acudirían. Así quedó constituida una relación simbiótica: gracias al Parque, la gente concurre al hotel y, gracias al hotel, los visitantes se animan a elegir el Parque como destino turístico. Se apalancan mutuamente.**

En 2016, con el fin de abocarse hacia un cambio comercial, Christian decidió vender la empresa de viajes a un grupo inversor.

## Algunos datos

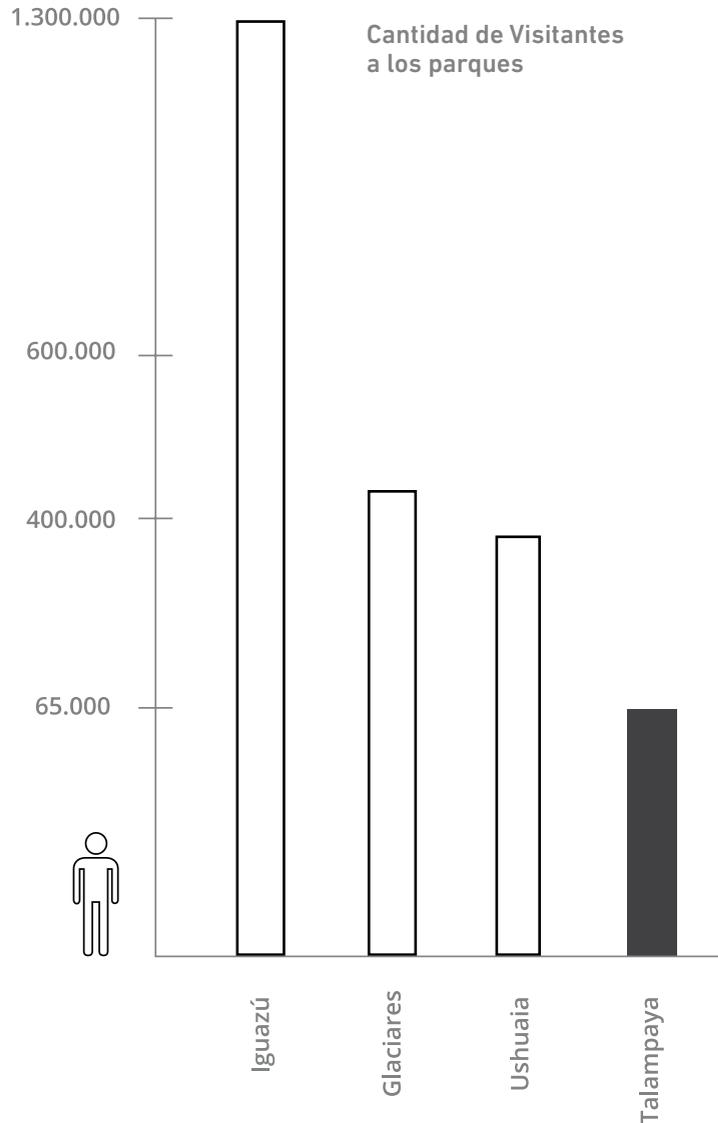
- ✓ **Extensión Parque Nacional Talampaya:** 215.000 hectáreas.
- ✓ **Visitantes anuales:** 65.000 personas.
- ✓ **Distribución de visitas:** temporada alta en el mes de julio, Semana Santa y fines de semana largos. Agosto, septiembre y octubre son meses de temporada media, y el resto del año se considera baja.
- ✓ **Empleados:** 4 en oficina y 50 en el parque.
- ✓ **Competencia:** prestadores locales de servicios de caminatas, que abarcan el 4% del share, el restante 96% lo posee Rolling Travel; y actividades turísticas, como las visitas a otros parques, destinos para esquiar, ciudades costeras o directamente el exterior (como Chile, Brasil, Uruguay o incluso Estados Unidos)..

## El Modelo de Negocio

A la hora de analizar el Modelo de Negocio, Christian confiesa: “me resulta muy difícil particularizar el target específico, dado que es muy amplio, porque los amantes de la naturaleza son muchos”. Esa es, tal vez, la primera característica de sus visitantes: son amantes de la naturaleza. En pos de definirlos en profundidad, Christian se anima a agregar que son argentinos o extranjeros, que desean una experiencia en la naturaleza, que tienen entre 17 y 85 años, que viajan en grupos o individualmente y que pertenecen a la clase media o media-alta. Christian reconoce que podría conocer más el perfil de sus visitantes a partir de las encuestas que realizan, las consultas en la página web, o los datos ingresados en el sistema de reservas.

En lo que respecta a su propuesta de valor, los factores en los cuales se apoya la oferta de Rolling Travel incluyen:

- ▷ Tener contrato de exclusividad para la explotación sobre el lugar más importante del Parque, en materia de gastronomía y excursiones.



- ▷ Contar con una ubicación estratégica del centro operativo en el lugar más concurrido del Parque, que es donde indefectiblemente arriban todos los visitantes y desde donde se pueden comercializar los servicios.
- ▷ Ser una empresa de viajes y de transporte, que posee certificaciones internacionales de ISO 9000 y 14000.
- ▷ Tener frecuencias de salidas aseguradas a excursión cada 45 minutos.
- ▷ Poseer un sistema online de reservas.

Dentro del rubro Excursiones, Rolling Travel ofrece variedades en función del bolsillo y las preferencias de los visitantes, desde servicios estándar en vehículos tipo combi hasta servicios en camiones 4x4 que permiten subirse al techo para tener una mejor visión. Aunque más allá de incorporar variedad de servicios, el empresario debe atenerse a los productos autorizados expresamente por la Administración de Parques Nacionales, ya que los procesos de validación de nuevos productos suelen insumir largos procesos.

Seguidamente surge la pregunta de cómo se monetiza este Modelo de Negocio. Las fuentes de ingresos son múltiples:

- ▷ Rolling Travel percibe un 30% sobre la venta de entradas al Parque (el precio es fijado por la Administración de Parques Nacionales). La empresa cobra la totalidad del precio de las entradas *por cuenta y orden del Parque* y luego les transfiere los fondos, previa retención de su porcentaje.
- ▷ Por otro lado, su fuente principal es la venta de las excursiones.
- ▷ También genera ingresos gracias al restaurante y a las ventas de artículos de merchandising tales como regionales, remeras, mates, entre otros.

En cuanto al mix de ventas, más de un 70% de su facturación proviene del rubro excursiones, en tanto que el resto de los ingresos se distribuye entre los demás ítems mencionados.

En términos de indicadores, Rolling Travel tiene un ROE del orden del 49% anual y un ROA del 42%. La empresa se suele beneficiar de la captación de algunas líneas de créditos para pymes y producción, en tasa fija y en pesos, mediante la cual pudo, por ejemplo, comprar y renovar su flota de vehículos. A partir de esto, se pudo generar un leverage de 1,12.

## Las Palancas

---



### PALANCA DE ACTIVOS (Y SOCIOS)

Seguramente, el más potente de ellos se presente bajo una forma mixta entre Palanca de Activos y Socios, dado que el Parque Nacional Talampaya es Patrimonio de la Humanidad según UNESCO y ese factor es causal de visibilidad, marketing y, sobre todo, perdurabilidad. Es decir, el Parque posee un nombre y un posicionamiento que lo configuran como un potente Activo. Y Rolling Travel, al haber logrado la concesión exclusiva sobre una fuente única en riqueza y belleza, es decir, al haber generado una potente alianza estratégica, logró un claro diferencial para su negocio.

Por otro lado, los dos camiones 4x4 constituyen diferenciales de activo por poseer habilitaciones para transportar personas en el techo (hoy ya no se consiguen habilitaciones de esta índole).



### PALANCA DE SOCIOS

Por otro lado, los dos camiones 4x4 constituyen diferenciales de activo por poseer habilitaciones para transportar personas en el techo (hoy ya no se consiguen habilitaciones de esta índole).

En materia de Socios se encuentra también el Gobierno de la Provincia de La Rioja. Dado que el Parque es el atractivo turístico más importante de su territorio, la institución provincial se dedica a posicionarlo y promocionarlo a partir de notas, artículos y publicidades. El Parque deviene así algo de todos, lo cual genera un impacto positivo y perdurable que deriva en un aumento del flujo de visitantes.

Además del mencionado hotel propio, Rolling Travel ha entretejido vínculos funcionales con otros hoteles. Lejos de verse mutuamente como competidores, decidieron *jugar juntos*, operando en un marco de cooperación. Como a todos los hoteles les conviene que crezca el volumen de turistas en la zona, coordinan acciones, realizan promociones conjuntas y, en varias ocasiones, Christian ha accedido a prestar financiamiento a algunos de ellos. La acción conjunta entre los hoteles y los actores del mercado turístico de

la zona logró, entre otras cosas, la apertura de un segundo vuelo diario a La Rioja que, si bien sigue resultando insuficiente, genera una significativa mejora.



### PALANCA DE PROCESOS

En materia de procesos, Rolling Travel ha sido la primera empresa en el ámbito de un Parque Nacional en certificar normas ISO 9001:2008 en calidad e ISO 14001:200 en medio ambiente. Este sistema de gestión integral le brinda un marco de previsibilidad y asegura la calidad de los servicios, generando un ambiente adecuado para el desarrollo profesional del equipo. Este enfoque, basado en el concepto de *mejora continua*, le ha permitido ganar terreno en materia de mediciones, aprendizaje, generación de instancias de pensamiento organizado, controles, planificaciones. "En el mundo de las pymes, donde generalmente se va trabajando reactivamente, con la vista puesta en las urgencias y en la inmediatez del día a día, y especialmente, con relación a los otros Parques Nacionales, poder trabajar de esta forma constituye un mundo de diferencia", señala Christian.

Además de las normas ISO, la empresa ha dado otro significativo paso en la diferenciación de sus procesos de trabajo. A partir de 2012, sumó la certificación del Ministerio de Turismo, dentro del marco normativo SIGO en el programa de calidad denominado *Directrices de Accesibilidad*. Este programa se encuentra enfocado en la atención de turistas con capacidades de comunicación o movilidad reducidas. "En el restaurante, tenemos el menú escrito en Braille", cita Christian a modo de ejemplo.

Pese a la potencia de las características mencionadas, Christian se lamenta de no poder aprovecharlas mejor. "Nuestro ADN es ser una empresa sustentable y apostamos a que nuestros futuros emprendimientos tengan esta característica como elemento diferencial", indica.

Otro proceso importante en la construcción de valor para Rolling Travel se encuentra en la estructuración y comunicación de sus políticas de precios. Estas se llevan adelante al estilo de las empresas de aviación: precios diferenciados, descuentos según las épocas o promociones para familias y grupos numerosos. Asimismo, se maneja un sistema de reservas anticipadas, con al menos 30 días de antelación al viaje, mediante el cual las excursiones se pueden contratar al 50% de su precio regular. Además de la tracción comercial que proveen estas políticas, la empresa obtiene una cua-

lidad invaluable: la previsibilidad de su demanda. De esta manera, pueden delinear cuáles serán los niveles de flujos de los visitantes y, así, prepararse de forma adecuada.

El tema de la política de precios presenta una faceta interesante para comprender de manera integral el negocio de Rolling Travel, a la vez que sirve para ilustrar algunas de las problemáticas con las que cotidianamente debe lidiar la mayoría de las pymes. “Solemos recibir quejas de los visitantes debido a la obligatoriedad de contratar nuestros vehículos. Como tenemos contrato de exclusividad y el parque cuenta con una estricta reglamentación en materia de preservación y conservación ambiental, sólo pueden circular vehículos habilitados, por eso es que los visitantes no pueden ingresar con sus respectivos autos”, explica Christian. Algunos de los visitantes, decepcionados porque en Talampaya, a diferencia de otros parques nacionales, no pueden desplazarse con sus propios vehículos, reclaman que no es correcto pretender cobrar por circular en un Patrimonio de la Humanidad. “Estas quejas representan el 0,3% del total de los visitantes pero a mí me duelen como un cross a la mandíbula”, se sincera Christian.

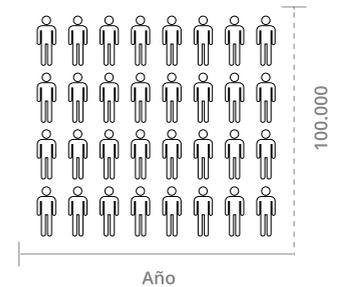
**Por este motivo, entre otros, es que se ha propuesto encarar el desafío de visibilizar sus servicios y trabajar sobre la percepción de valor de los visitantes. Así, ha pensado en ofrecer, de modo gratuito, dentro de una especie de combo 2x1, un factor sorpresa para los turistas: la llamada excursión del atardecer. La actividad está en proceso de habilitación ante el Parque Nacional y consiste en transportar a los clientes para disfrutar de la imponente puesta del sol que regala el Parque. Algo que a la empresa le genera poco costo adicional y que los visitantes, sin duda, percibirán como un plus. Sobrecumplir significa superar las expectativas del usuario. El sobrecumplimiento es la herramienta principal de fidelización. Pero la clave del sobrecumplimiento para una Pyme es que el mismo no suponga un costo significativo.**

## El Futuro

La perdurabilidad de Rolling Travel se proyecta con una estrategia clara. Sabiendo que hay una estricta limitación para desarrollar nuevos productos (por los lentos y exigentes procesos de autorización de la Administración de los Parques Nacionales), y que el target de sus visitantes es bastante amplio, el desafío de la empresa apunta a incrementar su penetración de mercado.

Concretamente, se planea llegar a un volúmen de 100.000 visitantes por año, cifra que es el tope de la capacidad edilicia instalada. Esto significa incrementar más de un 50% el flujo actual de turistas anuales. Las acciones consisten esencialmente en explotar mejor las estrategias de marketing online, que tienen bastante descuidadas. Incluso se está planteando la posibilidad de contratar un responsable comercial para que lidere estos esfuerzos e iniciativas. Por otra parte, se está incursionando en un proyecto de estabilización del flujo de demanda, para impactar sobre los meses de la temporada baja, especialmente diciembre. Por ejemplo, una idea consiste en emitir vouchers endosables de excursiones, para utilizar en dicho mes, y ofrecerlo como regalo a sus visitantes, para que los utilicen ellos o los regalen. De ese modo, se podría generar una oferta tentadora para potenciales turistas.

Christian muestra optimismo con respecto al futuro. “Tenemos la bendición del clima y de la geografía. En la Patagonia, por ejemplo, sólo pueden trabajar cinco meses al año por el frío intenso, en cambio nosotros podemos abrir todo el año. Nuestro clima es maravilloso. Además estamos geográficamente cerca de Córdoba y a poco más de 1.000 kms de Buenos Aires, cuando la Patagonia a los bonaerenses les queda al doble de distancia. No se explica que no tengamos más visitantes con semejantes ventajas naturales”, reflexiona.



## 3.4 HELADOS JAUJA

---

*Jauja tiene muchas acepciones, aunque la elegida por la empresa simboliza la alegría. En la literatura clásica, el país de Jauja es un espacio imaginario, poblado por niños felices, autogobernados en la abundancia.*

### La historia

---

Helados Jauja SA tiene una larga historia 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 insertarse en 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, el matrimonio y sus dos hijos (Camilo y Melchor), se radicaron en El Bolsón, un pueblo patagónico con una realidad sumamente diferente a la de 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.

Aunque se trataba de un helado industrial, provisto por un distribuidor que lo traía desde Bariloche, el negocio tuvo éxito. El mercado estaba receptivo a la oferta de helados. Sin embargo, el emprendimiento no duró porque dicho distribuidor, súbitamente, decidió dejar de venderles. Pero la pareja no quería desprenderse de su gusto por los helados. Unidos 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 volumen 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.

Camilo y su hermano Melchor colaboran desde pequeños en la empresa familiar. Ahora, con el fin organizarse, se distribuyeron los roles. Camilo se dedica a la elaboración propiamente tal y se involucra con los estándares de calidad del producto, mientras que Melchor se desempeña como Community Manager de la empresa. Tanto uno como otro, junto con su madre Lucy, continúan trabajando el desarrollo de sabores nuevos y de temporada. 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.



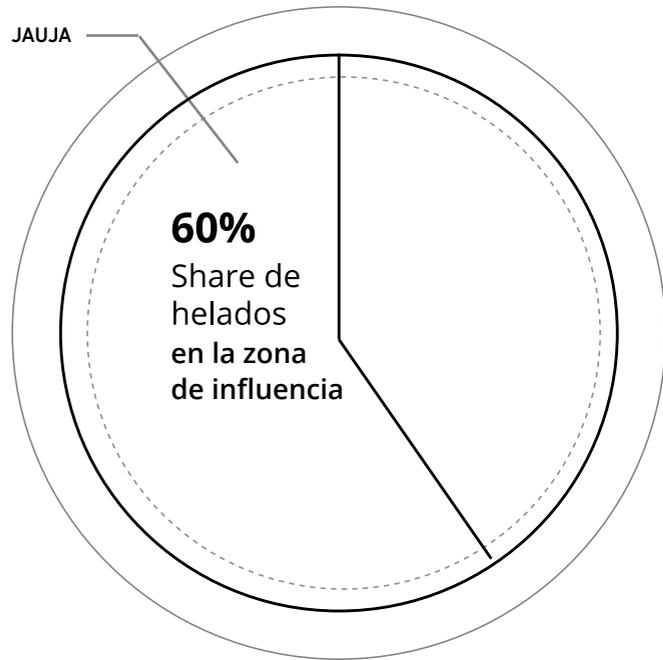
**Los gustos excéntricos y originales funcionan a modo de gancho y llaman inevitablemente la atención de la gente.**

**Es el caso, por ejemplo, del clásico helado de mate cocido con leche y tres de azúcar. Si bien estos sabores no terminan teniendo una demanda significativa, permiten apalancar la venta de los sabores tradicionales.**

De esta manera, la innovación y lo lúdico de Xauxa sigue estando en Jauja.

## Algunos datos

- ✓ **Principal zona de influencia:** El Bolsón.
- ✓ **Market share de los helados en la zona de influencia:** 60%.
- ✓ **Presencia en:** Esquel, San Martín de los Andes, Rada Tilly, Neuquén, Bahía Blanca, Buenos Aires, Lago Puelo y San Isidro. Además, durante el verano, se prevé una apertura en Mar de las Pampas.
- ✓ **Locales propios:** El Bolsón, Bariloche y Buenos Aires. El resto son franquicias.
- ✓ **Capacidad de producción:** unos 200.000 kilos anuales.



## El Modelo de Negocio

Los helados Jauja se sitúan en la gama elevada 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 caracterizar 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.

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.

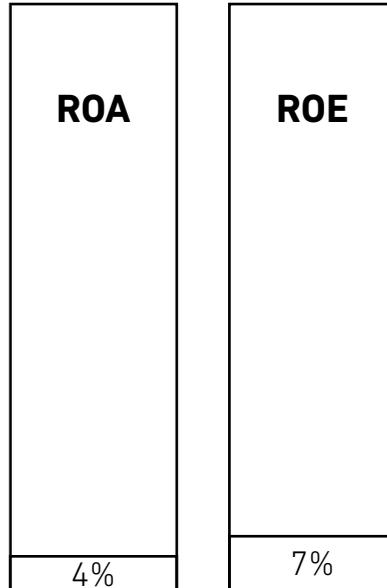
Se pueden citar algunos casos puntuales que sirven para ejemplificar y entender el carácter verdaderamente diferencial de Jauja. Uno de los gustos típicos, único en el mercado, se denomina *Calafate con leche de oveja*. Este sabor, que despierta furor en los clientes, tiene una demanda permanente en 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 prescindió de colorantes. Camilo sabe que esta política puede lesionar una parte de sus ingresos pero esto deja de manifiesto la idea fundamental de todo Modelo de Negocio: **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.**

Respecto de la monetización del Modelo de Negocio, la fuente principal estriba en la venta de sus productos. Además de las que se hacen directamente en sus propios locales, Jauja genera ingresos por la explotación de su cadena de franquicias. A estas les cobra un fee de ingresos sumado al

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 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.

## Las Palancas



### PALANCA DE ACTIVOS

En primer lugar, se debe citar la Palanca de Activos. Como se ha mencionado, 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 privilegiada. 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 de kilogramos. Con estos niveles de producción, Jauja estará en condiciones de abastecer todas las 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.



### PALANCA DE PROCESOS

Con respecto a los procesos, hay varios aspectos que Jauja cuida en detalle. Uno de ellos es el Control de la Cosecha de temporada. Y es que si sólo han de usar materia prima genuina, este punto debe garantizarse con celo.



**En esta misma línea, el proceso de compras de los insumos es un proceso cuidado. Con el fin de explotar al máximo sus cualidades, se adquieren las frutas en la época óptima de maduración. El limón, por caso, se compra 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.**

La selección de proveedores también se realiza con rigor. Como parte de la decisión de mantener altos estándares de calidad, basados en el uso de materias primas nobles y genuinas, 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 Serenísimas, 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. 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.**

## El 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 que busca asociar marcas para apalancarse mutuamente en el flujo de clientes y compartir algunos costos de estructura.**

Esta iniciativa viene dando excelentes resultados. 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. 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. Aprovechando la capacidad productiva que brindará la nueva planta, sienten que es hora de explorar este nuevo negocio, en el cual la distribución constituye un factor clave. “Queremos aprovechar 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 desentendió 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 (energía solar o aguas lluvia para armar piletones y reciclar el agua) y el cuidado de la fauna.

## 3.5 ValorA

---

*ValorA deriva del término Valor Agregado. Agregar valor, desarrollo e inventiva al procesamiento de la soja y convertir este commodity en un alimento apto para la industria son los objetivos principales de la empresa.*

### La historia

---

José Ricca, Licenciado en Administración de Empresas, es el Responsable Administrativo y Comercial de ValorA, pujante empresa de Córdoba. Hacia fines de la última década, la familia Ricca quería aprovechar una porción de campo que poseía en la Ruta 19, localidad de El Tío, enclavada en la cuenca lechera regional y central del país. Allí, había un obrador de ruta que estaba abandonado. “Era un chatarrerío”, dice José. Entonces Alfredo, padre de José y actual CEO de la empresa, comenzó a evaluar opciones *para dejarle algo a sus hijos*. En ese proceso de búsqueda de alternativas, Alfredo concurre a una charla acerca del agregado de valor en origen y fue allí donde su mente *hizo click*. Sintió que el encuentro estaba especialmente dirigido hacia él. ¡Esa era la actividad que emprenderían! Procesar la soja y convertirla en alimento, vendiendo aceite y agregando valor.

Casi un año después, gracias a la actitud proactiva de Alfredo, la planta estaba en marcha. “Cuando tiene un objetivo en mente, no hay barrera que lo detenga” asegura su hijo, José. Varias partes del lote eran de cemento, así es que la planta aprovechó la compactación del suelo. En cuanto a los camiones, podrían entrar y salir con lluvia. Se garantizó la continuidad de la operatoria más allá de las condiciones climáticas. Para mayo de 2010, estaban en la fase de pruebas para comenzar a trabajar.



**“Nosotros veníamos de la industria metalúrgica, una empresa familiar en San Francisco iniciada por mi abuelo con 60 años de trayectoria exportadora y 200 empleados. Pero no nos sentíamos del todo cómodos trabajando allí. El traspaso de mando era medio complicado, entonces optamos por abrirnos. Pero este origen nos dio una visión de negocio diferente de la que solemos ver en los agropecuarios, que quieren una rentabilidad a corto plazo en el manejo de su cereal, quieren empezar a ganar enseguida. Hemos visto plantas con piso de tierra, sin baños, con infraestructura muy básica, casi sin mantenimiento, lo que más a largo plazo les implica continuas paradas de máquinas y pérdida de productividad”, narra José.**

A partir de la capacitación por parte de los propios proveedores de las maquinarias, quienes les enseñaron cuestiones relacionadas con el expeller, de la búsqueda de tutoriales e información en sitios y revistas especializadas, fueron conociendo el rubro y entendiendo el negocio. Son, lo que se dice, 100% autodidactas.

El negocio comenzó a operar de forma auspiciosa. Las operaciones estaban estabilizadas, se trabajaba en producción continua las 24 horas del día, con una cartera de clientes que compraba el 100% de lo que producían y proveedores que los abastecían sin inconvenientes. Todo iba *viento en popa*, hasta que en 2012 cambió el viento y el mercado sufrió significativas modificaciones en algunas de sus principales variables. Por ejemplo, el precio de la leche bajó considerablemente y como el expeller de soja que producía la empresa era comercializado en el mercado tambero (siendo uno de los insumos más caros), ValorA comenzó a sufrir bajas en su demanda. “Vendíamos menos y, lo que lográbamos vender, teníamos que hacerlo a un precio más barato. Y teníamos todavía préstamos por pagar. Fue una época jodida. Aunque hacíamos productos de muy alta calidad, nadie nos pagaba por ello”, recuerda José.

Sin embargo, durante dicho proceso de crisis, empezó a asomar una nueva oportunidad. María Victoria, hermana de José, trabajaba en Arcor y trajo una posible *puntita para explorar*. Habló de un nuevo producto, basado en la

soja, que se estaba comenzando a exportar. “Un producto que nunca había estado en los planes, nosotros pensábamos en biodiesel, para no vender el aceite a granel”, comenta José. Pero no era biodiesel, se trataba de la proteína de soja texturizada.

Ante esa posibilidad, retomaron un antiguo contacto. “Un primo nuestro, ingeniero, había estado viviendo largo tiempo en Francia, era miembro del CONICET y director de un área de la Universidad de Córdoba. Trabajaba sobre desarrollos en alimentación y un día nos dijo: ‘chicos, eso es el futuro’. Así que decidimos darle para adelante”, rememora José.



**El futuro, según dicho familiar, consistía en utilizar directamente la proteína vegetal como alimento, en lugar de usarla para elaborar proteína animal. Este último proceso resulta más caro. Por otra parte, la soja es la proteína vegetal con mayor capacidad de asimilación.**

¡Dicho y hecho! El siguiente desafío fue aprender a elaborarlo. El proceso general, que utilizan las grandes aceiteras, emplea harina Hi Pro, que es una harina con mayor valor proteico. Pero ValorA quería elaborarlo directamente a partir de su producto existente, el expeller.

Como su expeller tiene mayor cantidad de proteína que el estándar, pudieron avanzar en tal sentido. “Fuimos los segundos en Argentina en hacerlo de esa forma, pero tuvimos que aprenderlo todo, estudiar mucho, conseguir proveedores, etc. Habíamos pensado una inversión inicial de unos 100.000 dólares, pero nos terminó costando varias veces más. Hasta compramos maquinaria en Estados Unidos, fue un desarrollo enorme”, cuenta José. De cualquier forma, la propuesta generaba entusiasmo. Podía ser la salida para darle valor agregado al 85% de su producción, que era el expeller. “Siempre habíamos pensado cómo darle valor al aceite, nunca al expeller, de manera que encontrar que podíamos darle valor a nuestro mayor producto era un suceso enorme”, agrega.

La decisión de ir por ese lado la tomaron en 2013 y al año siguiente la planta estaba puesta en marcha. La prueba de fuego se dio poco después.

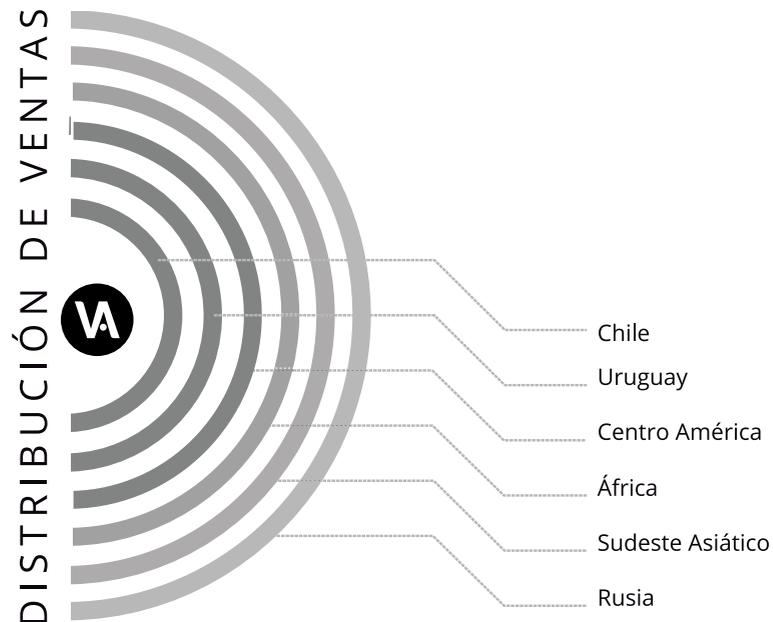


“Conseguimos clientes en Panamá, les mandamos dos contenedores de ese intento de texturizado que logramos producir y la verdad es que fue el primer cachetazo que nos pegó el mercado externo... fue la enseñanza más dura. Todo iba bien hasta que llegó la mercadería allá. Abrieron el contenido y se dieron cuenta de que había cosas que no servían. Ahí arrancamos a mejorar lo que hacíamos. Crecimos mucho como empresa”, relata José.

La historia de ValorA deja al descubierto una ley no escrita de los negocios: el aprendizaje es una constante y, muchas veces, los errores y aparentes fracasos son los principales maestros.

### Algunos datos

- ✓ **Productos comercializados:** Proteína de soja texturizada; harina de soja micronizada; aceite de soja desgomado y expeller de soja.
- ✓ **Volúmenes de producción:** 240 toneladas de producto por mes (80% de su capacidad instalada).
- ✓ **Empleados:** 22 personas.
- ✓ **Distribución de ventas:** 60% al mercado externo y 40% al mercado interno.



En cuanto a la soja que utilizan como insumo principal, la compran en un 100% a proveedores estables de la zona, que aseguran la disponibilidad del producto. “En los comienzos, utilizabamos soja propia de nuestro campo, pero luego decidimos dejar de trabajarlo para focalizarnos en la producción. Con los proveedores hemos entablado vínculos de confianza a lo largo de los años. Eso es algo que las grandes empresas no pueden tener, porque no pueden sentarse a tomar mate con ellos cada vez que entregan mercaderías... esto es una gran ventaja”, cuenta.

## El Modelo de Negocio

---

Entrando en el análisis del Modelo de Negocio, la oferta de ValorA se dirige básicamente a dos targets diferenciados. Por un lado, en lo que respecta al expeller, sus clientes son los antiguos tamberos, aquellos con quienes mantenían vínculos más estrechos. “Como hay exceso de demanda, seleccionamos a los viejos tamberos que siempre nos cumplían y los que nos sostienen cuando flaquean las ventas del texturizado”, comenta José.

Por otro lado, en lo atinente al texturizado, el 99% de dicho producto se exporta, por lo que casi la totalidad de los clientes son del exterior. Estos clientes suelen utilizar el texturizado para elaborar fórmulas y hacer chacinados (salchichas, embutidos). “Estas empresas toman el texturizado, lo mezclan con colores rosados, le agregan especias, pimienta y lo mezclan con la carne, luego en la punta de la máquina termina saliendo una salchicha. Hoy por hoy, no son tantos los que elaboran embutidos con 100% de carne, muchos utilizan texturizado de soja en sus procesos de elaboración”, explica el empresario. Al hablar de los diferenciales de la propuesta de valor, ValorA se diferencia por la *calidad* de sus productos. José tiene claro que las palabras ambiguas como calidad no resultan suficientes para definir con claridad un diferencial. “Luego de producirse el expeller, se lo analiza para conocer su porcentaje proteico. El nivel estándar oscila entre un 39% y un 42% de proteína, mientras que el nuestro mide de un 45% para arriba”, asegura. El diferencial es preciso y concluyente.

En cuanto a indicadores financieros, el ROE de la empresa es actualmente del 12% anual. José comenta que han logrado solventar por sí mismos las necesidades de capital de trabajo y que recurren a préstamos a la hora de realizar inversiones.

## Las Palancas

---



### PALANCA DE PERSONAS

Alfredo, el fundador y CEO de ValorA, constituye una clara Palanca de Personas. La actitud visionaria, la capacidad de trabajo, el foco en la estrategia y la determinación para superar obstáculos lo muestran como una pieza clave en el engranaje de la empresa. “El viejo no acepta una barrera. ¡Hay que ver las ganas que le pone! Es expeditivo, rebosa de actitud. Va, rebota veinte veces, sigue, habla con el que tenga que hablar hasta que lo consigue. En nuestra empresa pasa al revés de lo habitual. Por lo general, en las empresas familiares, las generaciones más jóvenes son las que quieren hacer cosas nuevas y tienen que convencer a los viejos. Acá es justamente lo contrario, el viejo propone cosas y somos nosotros los que a veces lo tenemos que frenar”, dice, a modo de dedicatoria, su hijo José.



### PALANCA DE ACTIVOS

Quizá las palancas principales de la empresa se encuentren en los activos. Por un lado, se destaca la reputación que, como pionera en este rubro, ha construido ValorA. “Uno recorrió un camino para lograr un producto estable y desarrolló vínculos y relaciones comerciales. A veces sucede que algunos clientes, por cuestiones de precio, prueban otro producto competidor, pero a los dos meses nos vuelven a llamar porque no encontraron lo que solían tener con nosotros”, narra José.

“Cuando sos pionero, los demás se te encolumnan detrás... pero está bien, es competencia. Y ahí aparece el plus que uno tiene que tener. Yo entiendo que este producto va a ser cada vez más commodity y va a aparecer gente nueva que querrá dar sus primeros pasos para exportar”, confiesa.

Por otra parte, ValorA cuenta con todas las habilitaciones requeridas (INTA, SENASA, entre otras) y con grandes avances en materia de certificaciones: certificación Normas Kosher; certificación BPM en inocuidad alimentaria (IRAM); normas internacionales HACCP, sobre inocuidad alimentaria (han atravesado con éxito dos de las tres auditorías necesarias). El próximo paso consiste en avanzar hacia la certificación de sus procesos bajo la normativa

ISO. Como puede colegirse, estas le confieren un peso especial a la oferta de ValorA.

Otro de los activos que sostienen la perdurabilidad del negocio son las barreras que han construido.

- ▷ Los niveles de inversión efectuados en el negocio (si bien no es una barrera infranqueable, con el correr de los años, la empresa ha invertido una significativa cantidad de dinero en el desarrollo de su oferta actual).
- ▷ Las mencionadas habilitaciones y certificaciones.
- ▷ El aprendizaje y conocimiento conseguido en estos años protege a ValorA de la posible aparición de competidores. "Cada pueblito tiene una aceitera, eso es muy común, pero que puedan dar el paso hacia obtener un expeller de la calidad del nuestro y además que puedan texturizarlo requiere mucho tiempo y esfuerzo, hay muchas cosas para aprender y no sé si hay tantos capaces de hacerlo", define.

## PALANCA DE PROCESOS

En materia de procesos, el control de calidad sobre la materia prima (soja) es fundamental. Dado que es un insumo expuesto a diversas variabilidades, como las condiciones climáticas, se requiere de un exhaustivo control para garantizar las condiciones necesarias.

Otro proceso diferencial es el de elaboración del expeller, que permite obtener un producto con valores de proteínas superior al promedio. Cobra mayor importancia aún por cuanto dicha calidad del expeller les permite texturizarlo. "La calidad de nuestro expeller resulta fundamental. Cada aceitera que quiera dar el paso para texturizar va a necesitar tener los procesos de la familia Ricca detrás", afirma.

Finalmente, la investigación y el desarrollo han desempeñado un rol clave para llevar adelante los avances de la empresa. ValorA se define a sí misma como una empresa autodidacta.

## Futuro

De cara al futuro, ValorA planea una inversión fuerte para adaptar el texturizado a las necesidades del mercado local. Se planea, entonces, desarrollar el mercado local. También, se trabaja para desarrollar el consumo de aquellas personas que, hoy por hoy, son reacias a la y sus derivados. Para ello, se estudian recetas para ayudar a difundir opciones de consumo, intentado utilizarlas como diferencial de atracción. Con respecto a esta estrategia, la empresa se encuentra en permanente gestión de nuevos mercados, con el apoyo de instituciones gubernamentales o de manera privada. Para ello, suele participar de misiones comerciales, rondas de negocios y ferias en distintos países de interés comercial.



**Sin embargo, los mayores esfuerzos están focalizados en el desarrollo de nuevos productos, cómo hacer desarrollos nuevos para los clientes actuales. En función de las necesidades planteadas por los clientes, se generan alternativas que respondan a las mismas. "No se trata de ofrecer lo que ya hay, sino de lo que ellos necesitan y como somos pequeños, no nos cuestan los cambios, somos ágiles... tenemos esa ventaja con respecto a otras empresas más grandes", sostiene.**

En esta línea, se entremezclan la visión empresarial y humana de José: sueña con que ValorA pueda hacer aportes a la alimentación mundial. "Es un producto que no requiere de frío para su conservación, dura más de un año y es pura proteína; 50 gramos de texturizado cubren el 100% de los requerimientos de proteínas diarias y equivalen a 200 gramos de carne. Además, cuesta bastante menos, quizás una décima parte. Realmente puede ser una solución alimentaria", indica. De hecho, el uso de la soja se ha ramificado de tal manera que hasta en las carnicerías de barrio se la puede ver comercializada. "¡Los chorizos que solemos comer tienen soja! Hay que preguntarse por qué una vaca que consume expeller produce el doble, algún efecto tiene... tiene que ser una solución para la alimentación animal y humana. Y no tiene techo, se puede diversificar para todos lados, hay puertas para abrir en todos lados", adelanta.

Con esta visión, **ValorA** ha participado del *World Food Program* de la ONU para asistir en la alimentación de los cascos azules en zonas de tragedia. “Somos el único proveedor a nivel mundial capacitado para proveerles”, puntualiza.

## 3.6 GONZALO BICHARA PRODUCTOS ÓPTICOS

---

*Nacido en Jujuy, Gonzalo Bichara se radicó desde muy pequeño en Tucumán. Allí vivió su niñez y adolescencia hasta que, en su juventud, encontró su destino actual en Resistencia, Chaco. La historia, activa y dinámica, transcurre integralmente en el norte del país.*

### La historia

---

Las calles de esta ciudad lo vieron como chofer de remis, un batallador Fiat 147, en 1993. Como buen chofer, fue conduciendo los destinos de su vida laboral por un camino ascendente: fue vendedor de EME hacia 1995, luego trabajó en Telecom y, finalmente, en su industria actual: la óptica. “Ingresé a una de las empresas líderes del mercado óptico, con laboratorio y sede central en Rosario, que aún existe, y hoy es una empresa competidora mía. Mi rol era de Gerente Comercial, con base en Resistencia, para atender toda la región del norte del país”, rememora Gonzalo.

Allí, durante más de cinco años, logró darle vuelo a las ventas de dicha empresa y, lo más importante para un ejecutivo comercial, pudo entender las realidades y las necesidades del mercado y sus clientes. “¿Qué veía yo? Es cierto que había mucha utilidad, era un negocio rentable, pero había una desatención total en muchos detalles. Ni le daban pelota a las ópticas, que eran nuestros clientes, ni agua tenían, para entregarles un multifocal tardaban a veces 10 días. Yo, que venía de otras empresas, percibía que faltaba mucha velocidad, mucho servicio al cliente”, puntualiza. “El panorama que se vivía era tal que parecía que el cliente te terminaba dando las gracias por atenderlo, cuando la lógica es que nosotros le demos las gracias a los clientes por elegirnos”, agrega.

Al cabo de un tiempo, Gonzalo comenzó a trabajar en otra empresa del mismo rubro. Allí, realizó innumerables gestiones y contactos con importadores y se encargó de poner el foco en la operatoria comercial y en el servicio. En pocos meses ya había alcanzado el target de ventas al cual se había comprometido. Todo parecía ir sobre rieles. "Imaginate que para mí fue una prueba de fuego.



Como buen comercial que era, durante más de cinco años había puesto mis esfuerzos en convencer a las ópticas de por qué tenían que comprarle a la empresa que yo representaba y, de golpe, ahora tenía que ir a visitarlos para convencerlos de que en adelante debían comprarle a otra empresa competidora... Y eso fue lo que me encendió la chispa. Me dije a mí mismo: 'si después de tantos años, gracias a mi trabajo, los clientes cambian de empresa proveedora, es que en realidad me compran a mí, confían en mí, me están eligiendo a mí'.

De modo que en ese momento resolví darle para adelante con mi propia empresa, porque si podía migrar la cartera de clientes de una empresa a otra, era claro que también podía hacerla migrar para mi propia empresa", razona Gonzalo.



"Así fue que puse mi oficina frente a mi ex empresa. Pero claro, ellos mandaban veinte despachos por noche y yo apenas un par. Nos poníamos cerca de la puerta y hacíamos ruido con la cinta de embalaje a toda hora, como si estuviésemos embalando decenas de pedidos. Los de enfrente escuchaban lo que parecía ser una gran actividad comercial y, de hecho, al tiempo se fueron. Fue una especie de batalla psicológica la que ganamos", detalla Gonzalo.

Hacia 2011, Gonzalo Bichara Productos Ópticos adquirió un pequeño laboratorio con un equipo usado en el cual comenzó a tallar algunas lentes de vidrio. Contrató personal propio y, con el apoyo de técnicos experimentados, provenientes de Estados Unidos y Alemania, los capacitó para utilizar los equipos. Posteriormente, dado que nadie armaba anteojos en el día, Gonzalo adquirió una máquina automática marca Nidek que permitía hacerlo y la empresa comenzó a brindar un plus en plazos de entrega.

Unos años después, llegó el momento de otro salto. Mediante el préstamo Garantizar del Banco Nación, con tasas para pymes, la empresa adquirió una propiedad donde montó un edificio de tres pisos. Allí se estableció el laboratorio propio, inaugurado en diciembre de 2013. "Viajé a Francia, Italia, Brasil, a innumerables ferias de óptica para aprender, mirar. Y no veía a nadie de mis competidores en esas expos... así que claramente tenía una ventaja. Para poder viajar, compraba el pasaje en 12 cuotas, varias veces dormía en los aeropuertos, no tenía agenda armada con los grandes popes del rubro, ellos comían grandes manjares y yo apenas un sándwich, pero fue la manera de hacerme visible, de hacerme conocido... y hoy me invitan a esas cenas", reflexiona Gonzalo. Con el laboratorio tuvo la ocasión de incursionar en la fabricación de lentes con tratamiento AR (antirreflejo), en un plazo de entre 24/36 horas, para poder atender la demanda regional. Y en 2014, a partir de un nuevo esfuerzo de inversión de capital, la empresa incorporó la tecnología para realizar lentes de calidad FREEFORM, siendo el primer laboratorio en todo el país en conseguirlo.

## Algunos Datos

- ✓ **Empleados:** 50 personas.
- ✓ **Locales en:** Posadas; San Miguel de Tucumán; Mendoza; Buenos Aires.
- ✓ **Presencia en:** 15 provincias.
- ✓ **Abastecimiento y servicio a:** 800 ópticas.
- ✓ **Operaciones mayoristas:** Lentes de stock y lentes de laboratorio.
- ✓ **Tipos de lente:** de visión sencilla, bifocales y multifocales (también llamadas progresivas).

- ✓ **Tecnología utilizada:** Antirreflejo y FREEFORM.
- ✓ **Diseños:** estándar; moderno; premium o personalizado.

**En materia de establecer un parámetro sobre el rendimiento económico de la empresa, se estima un margen de entre el 10% y 15% limpio sobre ventas.**

## Modelo de Negocio

---

A la hora de analizar el Modelo de Negocio, queda claro cuál es el *Quién* del mismo. Su target son clientes mayoristas, específicamente ópticas y algunos pequeños laboratorios. “El paciente va al oftalmólogo y se realiza un control de ojos. Este le hace una receta con la graduación necesaria, entonces el paciente va a la óptica y analiza las posibles alternativas. Finalmente, el de la óptica viene y me pide las lentes a mí”, explica. A los miembros de este target, la empresa se asocia para ofrecer conjuntamente *salud visual*, es decir que Gonzalo Bichara Productos Ópticos ayuda a sus clientes a ofrecer algo tan valorado como la buena *salud visual*.

Más específicamente y tal como ya se ha esbozado, los diferenciales principales de la empresa vienen bajo la forma de un producto muy especializado y novedoso como el FREEFORM y sobre todo, a sus clientes, con agregado de valor por servicios.

- ▷ Horarios amplios. A diferencia de lo usual en Resistencia, la empresa no cierra por la tarde sino que atiende en horario corrido. “Hay muchos clientes del interior de Chaco que vienen por el día a Resistencia y este horario les resulta favorable. Además, mis contactos comerciales de Buenos Aires trabajan de corrido y mi celular suena a toda hora, así que atenderlo para un proveedor, para un cliente de afuera o para uno local es más o menos lo mismo, hay que aprovecharlo”, explica Gonzalo.
- ▷ Local con dispenser de agua y algunas “pavaditas” para atención de los clientes, además de aire acondicionado, que no era algo habitual en el rubro, y que el clima chaqueño amerita.
- ▷ Velocidad de entrega de los productos. Mientras que el promedio suele ser de 4 a 5 días, la empresa entrega en el día o al día siguiente.
- ▷ Stock completo con abanico total de productos para que el cliente encuentre siempre lo que necesita.

## Las Palancas

---



### PALANCA DE PERSONAS

Como ha quedado claro en el texto, Gonzalo Bichara constituye una potentísima Palanca de Personas para su empresa homónima. Su perseverancia, sus ansias de crecimiento, su astucia y claridad comercial, su empuje, su propensión a aceptar desafíos y su visión estratégica del futuro son simplemente algunos de los elementos que Gonzalo ha ido poniendo al servicio de su empresa, desde su fundación, hasta el presente. “Al principio era todo yo, en todas las partes de la empresa estaba metido. Pero me di cuenta de que mis manos llegan sólo hasta acá y además tengo sólo dos. Me costó delegar, a veces quizás por propias falencias más no supe encontrar gente que interpretase lo que yo necesitaba, pero poco a poco lo voy logrando. Ya solté muchas cosas, aunque me reservé algunas, como la selección y el pago a los proveedores; eso sigo sintiendo que tengo que hacerlo yo”, comenta. Como simple rúbrica de la importancia de Gonzalo para su empresa, a fines de 2016, la Cámara de Comercio de Resistencia le otorgó a la empresa, gracias a la gestión y el trabajo de su líder, el premio a la Innovación del año.

Desde otro punto de vista, Gonzalo sostiene que su plantilla de colaboradores resulta fundamental. “Tengo un fuerte grupo de trabajadores que llevan doce años de antigüedad en la empresa, o sea desde el mismo momento en que arrancamos... nadie se fue, hasta ahora, por un mejor trabajo en otra empresa del rubro. Yo tomo una persona para que se quede, que sienta la empresa como su casa, que pueda disfrutar la vida con un buen empleo. Si el personal atiende mal y yo aspiro a seguir diferenciándome por servicio, todo lo demás resulta en vano. El producto puede ser bueno, la entrega puede ser rápida, pero si mis empleados no atienden bien...”, resume Gonzalo.

## PALANCA DE PROCESOS

En cuestiones de Procesos, la empresa posee bastante material para destacar. Uno de los puntos consiste en los procesos logísticos que le permiten conseguir remarcables ventajas de plazos de entrega. A partir de la dispersión geográfica de sus dependencias, logra cubrir un abanico de provincias, a quienes abastece diariamente mediante bolsines con las lentes que les encargan (dichos bolsines se entregan vía terrestre a Tucumán y a Posadas, en tanto que se envían por vía aérea a CABA y Mendoza).

Otro proceso significativo que implica una ventaja para la empresa es el de las visitas continuas a ferias, exposiciones y eventos relacionados con la óptica a fin de estar permanentemente al tanto de tendencias y novedades del mercado. Complementariamente, los vendedores de la empresa suelen realizar acciones con los oftalmólogos para visibilizar la marca.

Finalmente, la empresa se encuentra en la fase final de la certificación ISO 9001:2015 de sus procesos productivos. "La certificación nos genera doble ventaja. Por un lado la externa, la buena reputación ayuda a generar contactos, mejores vínculos comerciales, pero sobre todo la interna, como proceso de pensamiento. En mi vivencia esta certificación nos fue ayudando a ordenarnos y a mí me permite delegar mejor. Como hay un orden, hay más tranquilidad y yo puedo pensar, con mejor acceso a la información", menciona Gonzalo.

## PALANCA DE SOCIOS

Con respecto a las alianzas que ha establecido la compañía, hay una que se destaca particularmente: la que ha desarrollado con la firma Essilor, líder mundial en lentes oftálmicas. En virtud de este acuerdo, la empresa Gonzalo Bichara Productos Ópticos tiene la licencia exclusiva en Argentina para fabricar lentes progresivos FREEFORM con diseño Essilor, lo cual garantiza la calidad.

Esta alianza es una potente Palanca. Sin embargo, no todo resultó fácil. "Me cerró la puerta durante ocho años, por lealtad con otras empresas, hasta que con constancia logré el acuerdo. Yo no tenía la Coca, pero tenía la Pepsi, hasta que luego de lucharla durante muchos años, la Coca vio que perdía muchas ventas gracias a mi acción y eso me abrió las puertas.



**Hoy yo tengo el diseño de ellos, hago con mi propia marca el diseño Essilor. Es como que la Coca Cola me entrega el jarabe y yo elaboro mi propia gaseosa y le pongo Gaseosa Bichara, by Coca Cola. Lo fundamental es que se trata de un producto habilitado y aprobado por Essilor", se explica Gonzalo. Este acuerdo de transferencia tecnológica es único en su especie en Argentina, y actualmente está a punto de brindar otro sabroso fruto.**

"Pronto voy a comenzar a fabricar la famosa lente Varilux multifocal, que es líder absoluta en el mundo. Es decir, voy a fabricar esa increíble marca de ellos en mis equipos", se ilusiona Gonzalo.

Finalmente, esta relación poderosa que tiene la empresa se ramifica en el apoyo médico de Essilor, quien a través de sus APM (Agentes de Propaganda Médica) colaboran en generar visibilidad para Gonzalo Bichara entre los médicos oftalmólogos del país.

## El Futuro

Gonzalo Bichara se encuentra trabajando activamente en el entramado de determinadas estrategias de crecimiento a futuro. El foco principal resulta en un mix entre una estrategia de Penetración de Mercado y Desarrollo de Nuevos Productos. "Nos espera un 2018 lleno de éxitos y estoy trabajando para duplicar la maquinaria y aumentar la producción en un 100%. Si me quedo quieto, los demás me llevan puesto. Con esta capacidad adicional puedo alcanzar a cubrir más ópticas que las actuales y analizando las tendencias tendré que ir ofreciendo los nuevos productos que van apareciendo en el mundo.



**Mercado no me va a faltar nunca. Acordate que yo ofrezco salud visual y dentro de un tiempo, ¿quién no la va a necesitar? Pensá que lo mejor que nos puede pasar a los**

Ópticos son los celulares, hoy todo el mundo mira los partidos en el teléfono, las novelas y las series por Netflix, mira Facebook, Instagram, todo el tiempo estamos con el celular, permanentemente forzamos la vista al tamaño de la pantallita chiquita así que inevitablemente todos vamos a necesitar anteojos. Dejaremos de comprarnos una camisa, unos zapatos, pero la compra de anteojos va a estar siempre garantizada”, adelante Gonzalo.

## 3.7 PATA NEGRA

---

*Tucumán es conocida como el jardín de la República por ser la cuna de la independencia y, por supuesto, por sus empanadas. También por estar situada a 1.100 kilómetros del puerto más cercano. Por tales motivos, el desafío habitual de las empresas tucumanas estriba en aprovechar las riquezas de la zona y agregar valor en origen. Pata Negra es un fiel exponente de dicho paradigma.*

### La historia

---

Pata Negra, una de las marcas de Marcelo Katz, se dedica a la producción y venta de carne fresca y embutidos de cerdo. Comercialmente es explotada por la firma agrícola ganadera El Viejo SA de la cual Marcelo es presidente. El Viejo lleva adelante la parte agrícola del negocio desde hace unos 30 años, con producción de granos como el maíz o la soja. Es una de las empresas pioneras en el norte del país en producir soja en escala extensiva e industrial.

Aprovechando la complementariedad de los rubros, cinco años atrás la empresa decidió iniciarse en la actividad de la cría y engorde de cerdos. En esta actividad, el insumo principal es el alimento preparado especialmente con maíz y soja. “En Tucumán se da una paradoja bastante seria. Tenemos excelentes tierras para granos pero, considerando que la mayor parte de ellos se exportan, ya sea bajo la forma de aceites o porotos de soja, y que nosotros estamos a 1.100 kilómetros del puerto más cercano, que es el de Rosario, tenemos un costo demasiado significativo en fletes, cada vez mayor. Tan alta es esta incidencia de los fletes en los costos que llega un punto en el que es prácticamente inviable, se lleva casi toda la rentabilidad. Pensemos que en el caso del maíz, el 35% de la producción bruta va al

transporte del grano a Rosario y en la soja el porcentaje es un poco menor”, admite Marcelo.

Dado este panorama, la salida que pensó la empresa es la del agregado de valor en origen.



“Decidimos empezar con la cría de cerdos, para poder convertir la proteína vegetal de la soja y el maíz en proteína animal, que es de mayor calidad y nos permite evitar el transporte al puerto”, comenta Marcelo.

Tomada la decisión, en El Viejo comenzaron a implementar esta nueva actividad.

El cerdo requiere cría intensiva, en estado de confinamiento, con una alta inversión tecnológica en criadero. Una vez montada la infraestructura necesaria, la empresa entró en fase de plena producción a principios de 2015. En primer lugar, se dedicó a la cría y el engorde de los cerdos para venderlos como animales vivos a frigoríficos de terceros. Tiempo después, aproximadamente un año atrás, inauguró un frigorífico propio, para poder faenar por sí mismos, con lo cual lograron integrar la cadena de valor, agregando la fase de desposte de las medias reses y la fabricación de cierto tipo de embutidos.



“Actualmente cosechamos nuestros propios granos, con ellos producimos el alimento para los cerdos y los criamos y engordamos hasta la faena. Luego somos nosotros mismos los que los faenamos, los despostamos para comercializarlos en forma de cortes frescos y algunas partes van a elaboración de embutidos. Logramos procesar el 100% de nuestra producción, faenamos la totalidad de nuestros cerdos, ya no sólo no vendemos más animales a terceros, sino que incluso compramos animales vivos a otros productores de la zona para faenarlos en nuestro frigorífico”, detalla Marcelo.

## Algunos Datos

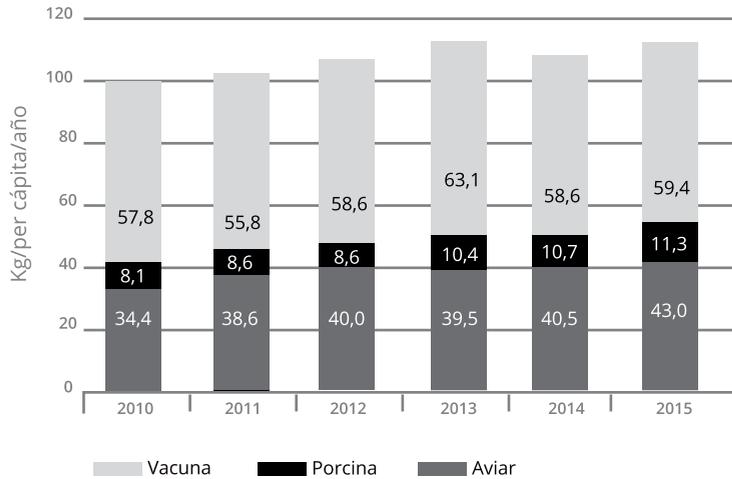
- ✓ **Capón:** cerdo de unos 160 días de vida, que ha alcanzado su peso de faena, en torno a los 105 kgs.
- ✓ **Desposte:** separación de los diferentes cortes de carne.
- ✓ **Madre:** término que refiere a la cerda hembra para su reproducción.
- ✓ **Padrillo:** cerdo macho apto para la reproducción.
- ✓ **Empleados:** 30 personas.
- ✓ **Capacidad productiva:** 250 hembras productoras, que producen entre 100 y 120 *capones* a la semana/ 10.000 ó 12.000 kilos de carne.
- ✓ **Colocación de productos (Tucumán):** medias reses en carnicerías, cortes frescos y embutidos (chorizos, morcillas, salchichas) en un local propio en el centro de la ciudad de Tucumán; surtido de productos en un supermercado local.

## Otros datos de interés

Según consta en el Informe de Cadena de Valor elaborado por el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de nuestro país en 2016, la carne porcina es la de mayor consumo a nivel mundial. En Argentina, sin embargo, el consumo se encuentra por debajo del de la carne vacuna o aviar. En nuestro país, el consumo de carne, que alcanzó los 113,5 kg. por habitante/año en 2015, se distribuyó en un 52% de carne vacuna, un 38% de carne aviar y un 10% de carne porcina.

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

**Canasta de consumo cárnica**  
**Carne aviar, vacuna y porcina. En kg/per cápita/año**



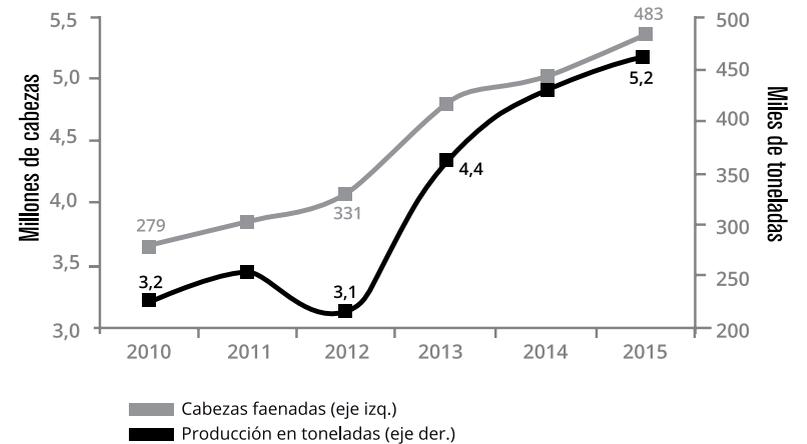
Fuente: Elaboración propia en base a Informe elaborado por el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

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. 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).

Más del 63% del stock de porcinos y el 90% de la faena se concentran 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 transforma-

ción se realiza en establecimientos chacinadores. En 2015, se registraron 256 frigoríficos y mataderos, y 447 fábricas habilitadas de elaboración de chacinados, conservas y salazones.

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



Fuente: elaboración propia con base en ex MAGyP. Tomado del Informe elaborado por el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas

En cuanto a la estructura 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.

### Estructura de costos de producción porcina, 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 este contexto es en el cual competimos. El 20% ó 25% del consumo de cerdo de la provincia de Tucumán es producido aquí, todo el resto proviene de productores de otras provincias, que son nuestros principales competidores, aun con la desventaja que tienen en materia de fletes. La escala que tienen les permite esto”, explica Marcelo.



“En Tucumán la producción porcina tiene muy poco desarrollo: somos solamente tres salas de faena medianas. Gran parte del cerdo consumido viene de otras provincias. Y ahí tenemos un problema. Resulta que los embutidos en sí, como el jamón o la mortadela, brindan utilidades mucho mayores que la carne en fresco. Entonces estos grandes productores de otros lugares focalizan sus esfuerzos en los embutidos, pero por lo general les sobran algunos cortes de carne que liquidan a un precio bajísimo...y es muy difícil competir contra eso. Es por ello que estamos trabajando ahora en montar una fábrica de embutidos acá en Tucumán, como una manera de enfrentar dicha competencia”, agrega.

### El Modelo de Negocio

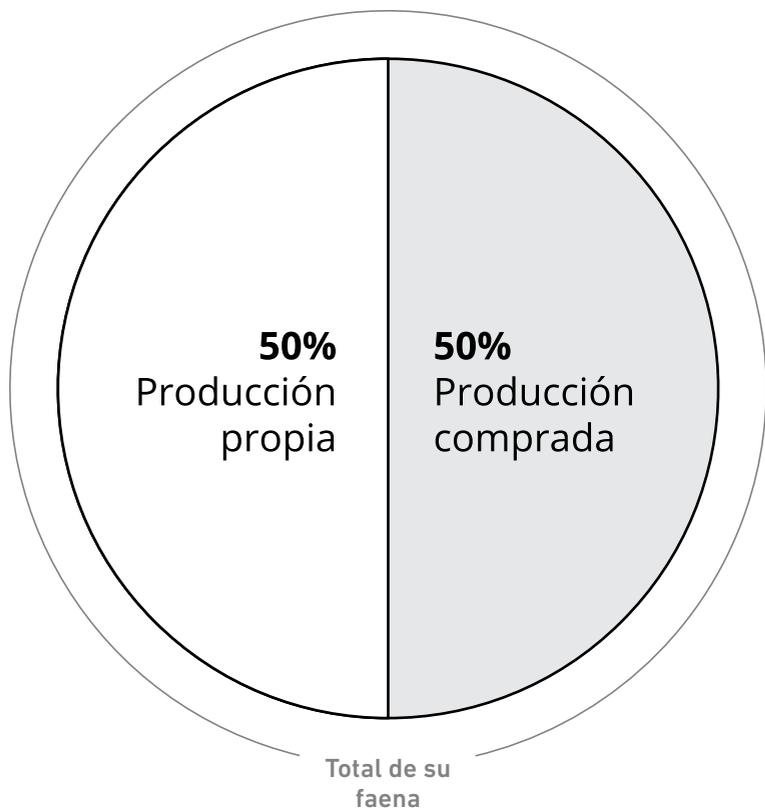
¿Cuál es el segmento o target de clientes al cual apunta Pata Negra? La empresa plantea que es un producto de consumo masivo.



“La carne de cerdo la consumen ambos sexos, personas de todas edades, atraviesa horizontalmente todos los rangos sociales y poderes adquisitivos. Por supuesto, según el dinero que posean los clientes, puede ser que algunos compren unos cortes y otros compren otros cortes, pero considerando que, en promedio, el precio del cerdo es entre un 15% y 20% más bajo que la carne de vaca, es un producto ideal para cualquier bolsillo”, explica.

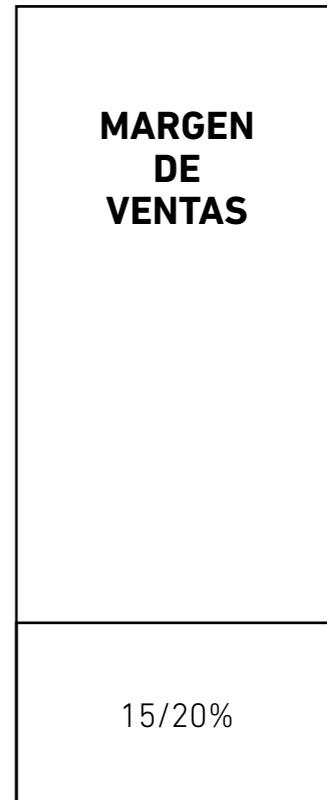
En lo que respecta a su propuesta de valor, su objetivo es llevar la carne de cerdo al consumidor final, sin intermediarios, brindando *la mejor* calidad. En este punto de los diferenciales, debe hacerse notar un aspecto importante. En la actualidad, en el mercado local, hay una amplia cantidad de demanda insatisfecha, entonces, toda la oferta se coloca, más allá de sus diferenciales. Dicho de otra forma, en estos momentos los diferenciales pasan a un segundo plano, hay mercado para todos. “Hoy no podría vender ni un solo kilo más, no tengo. Esto es un problema serio, porque a veces no puedo satisfacer ni a mis propios clientes...y en poco tiempo se vienen las fiestas, aumentan los pedidos y no sé cómo les voy a explicar que no tengo productos suficientes para ofrecerles”, comenta el empresario.

No obstante, esta situación tarde o temprano cambiará. Y en dicho momento, cuando la oferta consiga satisfacer el 100% de su demanda, los diferenciales harán su aparición para discriminar entre los distintos tipos de productos. Pata Negra podrá apelar a la calidad de sus carnes, sustanciada en la trazabilidad absoluta de las mismas: la producción de los propios granos, la preparación de alimentos de los cerdos, el conocimiento detallado de los hábitos de alimentación de los mismos, la responsabilidad en la faena y el tratamiento del producto final. “Los productos son 100% estables, la genética es siempre igual, es un producto confiable, sin variabilidad, eso termina siendo un súper plus”, afirma Marcelo.



Más allá de esto, se debe trabajar sobre un problema puntual. "Hoy tenemos cierta disparidad en la calidad, porque como no toda la carne es de producción nuestra sino que una parte la compramos a terceros, no podemos garantizar que la calidad sea pareja. Así, nos encontramos con el desafío de dosificar qué productos entregamos según los requerimientos de los clientes y la carne que no tiene una calidad tan destacable la destinamos a los embutidos, dejando los mejores productos para los cortes en fresco. Por eso es que nos resulta imperioso ponernos a trabajar para aumentar la capacidad de producción propia", desarrolla.

En términos de margen, la estimación de Marcelo es que el negocio rinde entre un 15% y 20% sobre el total de ventas. Consciente de que los embutidos generan un margen superior, con la nueva fábrica proyectada, se espera aprovechar mejor esa línea de productos para elevar los márgenes.



## Las Palancas

---



### PALANCA DE PROCESOS



Uno de los elementos principales se encuentra en la integración vertical de sus procesos productivos. Este factor representa una ventaja superlativa para el negocio. “Esto me permite no depender de nadie. Antes vendíamos animales vivos, pero nos sentíamos muy vulnerables porque podía pasar que los productores no me comprasen o que me manejen los precios. Lo mismo le puede pasar al dueño de un frigorífico, que su actividad puede depender del abastecimiento en tiempo y forma, y así muchas veces quizás se queda sin carne para procesar. Nosotros en cambio, como estamos integrados verticalmente, no dependemos de nadie”, cuenta Marcelo.

Por otro lado, la empresa cuenta con otro proceso que representa una posición ventajosa para la compañía, ya que su operatoria se caracteriza por no generar ningún tipo de contaminación al medio ambiente. De este modo, el proyecto denominado *Biogás Porcino* consta de producción de carne de cerdo basada en la calidad y eficiencia energética y ambiental. Este proceso se compone de la autogeneración de energía (*biogás*) y el eficiente tratamiento de los efluentes a partir de la biodigestión anaeróbica de los purines (residuos de origen orgánico). En la actualidad, en este tipo de proyectos, los purines se suelen acumular en piletones gigantes y se estacionan en ese estado durante largos períodos, ocupando superficie útil y generando olores desagradables. O bien en algunos casos los efluentes son arrojados a cursos de agua o directamente al suelo. No tratar anaeróbicamente los purines ocasiona diversos tipos de contaminación tanto en el agua, aire y suelo. “La cuestión principal, desde el punto de vista ambiental de nuestro proyecto, es la posibilidad de convertir un residuo, un problema, en energía y fertilizantes, en soluciones. El *biogás* que obtenemos se lo utiliza para abastecer toda la demanda de calor del proyecto. Además, existe la posibilidad de utilizar este gas en un generador, produciendo electricidad en caso de cor-

tes de red o cuando sea necesario. El biofertilizante líquido, que también se obtiene en el proceso de tratamiento de efluentes, posee las características necesarias para fertilizar o mejorar suelos para diversos usos. Uno de nuestros objetivos principales, además de la producción de una carne de calidad, es comprometernos en combatir el calentamiento global y evitar la emisión de gases efectos invernadero (en este caso metano, 21 veces más severo que el CO<sub>2</sub>). Esto lo logramos no sólo acumulando y quemando el metano (*Biogás*), sino también adaptando el proyecto, para encontrar la mayor utilidad a este biocombustible y poder reemplazar a los combustibles convencionales, reduciendo así el consumo de hidrocarburos derivados del petróleo. De esta manera disminuimos la contaminación atmosférica colaborando en la lucha contra el calentamiento global”, detalla.

## El Futuro

---

La perdurabilidad de un Modelo de Negocio se gestiona también desde las perspectivas a futuro. Al respecto, Pata Negra ha puesto el foco en dos estrategias básicas para encarar los tiempos por venir. Por un lado, una estrategia relacionada con la Penetración del Mercado actual. Como ya ha quedado de manifiesto a lo largo de este mismo texto, la capacidad de Pata Negra se encuentra *totalmente vendida*. Es decir, la empresa opera en un mercado con demanda insatisfecha en el cual la totalidad de su oferta disponible se encuentra colocada. Por tal motivo, le resulta imperioso trabajar en la ampliación de esta capacidad actual de producción. Al respecto, la empresa ya ha conseguido un préstamo del BICE (ya otorgado, pendiente de liquidación aún), que le permitirá en el plazo de dos a tres años duplicar la producción, pasando a disponer de 500 madres.

Por otra parte, una estrategia relacionada con el desarrollo de nuevos productos. Esto se está encarando a partir del establecimiento inminente, en los próximos meses, de la citada fábrica propia de embutidos, que le permitirá incorporar a su oferta una variedad de embutidos cocidos, como el jamón, el salame, la mortadela (actualmente sólo puede producir algunos embutidos básicos como chorizos y morcillas). Basado en esta doble estrategia, Pata Negra espera poder aprovechar y capitalizar una tendencia favorable en la evolución del consumo de carne porcina en el país. “El foco primario está puesto en cómo poder abarcar convenientemente nuestro mercado actual, cuya demanda no deja de crecer”, puntualiza Marcelo.

## 3.8 COOPERATIVA DE TRABAJO COOPSOL LIMITADA

---

*La Cooperativa COOPSOL fue conformada hacia 1992, por un grupo de jóvenes que percibieron que la apicultura era el mejor trabajo para contribuir a comunidades vulnerables de trabajadores golondrina en Santiago del Estero. De esta manera, contribuyen a mejorar sus ingresos, evitan que se vayan de su tierra nativa y protegen el medioambiente.*

### La historia

---

La Cooperativa se autodefine como una *empresa social* que promueve 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. El alto nivel de eficiencia muestra 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 uno de los miembros de la Cooperativa.

Luego de su fundación, los años se fueron sucediendo hasta que en 2001 se atravesó un momento crítico que casi provoca la finalización de la Cooperativa. Para ese entonces, 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 los cuales aparecen enunciados en la Asamblea de la Alianza Cooperativa Internacional, en Manchester, 1995.

- ▷ Ayuda mutua y accionar conjunto para la solución de problemas comunes.
- ▷ Responsabilidad social y 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, 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. 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.

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 Ester.

## Algunos Datos

---

- ✓ **Composición:** 12 socios.
- ✓ **Colmenas:** 1.000.
- ✓ **Certificaciones:** Bio Orgánica y Comercio Justo.
- ✓ **Tipos de miel:** del norte argentino, de quebracho colorado y de flores de Atamisqui.
- ✓ **Producción total anual:** 1000 toneladas.
- ✓ **Producción de miel natural en Argentina:** 60.000 toneladas anuales.
- ✓ **Share market de la miel:** 2%.
- ✓ **Exportación total:** entre el 90 y el 95% de su producción.
- ✓ **Exportación de miel orgánica:** 20% de su producción.
- ✓ **Consumo de miel per cápita en Argentina:** 200 gramos por año.
- ✓ **Consumo de miel per cápita en el mundo:** 1 kilo por año.
- ✓ **Competencia:** inexistente en Santiago del Estero.

## El Modelo de Negocio

---

Queda claro cuál es el target de COOPSOL. 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 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, ser una marca de

Comercio Justo implicará 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 que 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. Esta situación genera que dichos consumidores estén dispuestos a pagar mayores precios por este producto, si están seguros de que se trata de un producto puro y sin adulterar (por tal motivo existen las certificaciones internacionales que brindan dicha garantía).

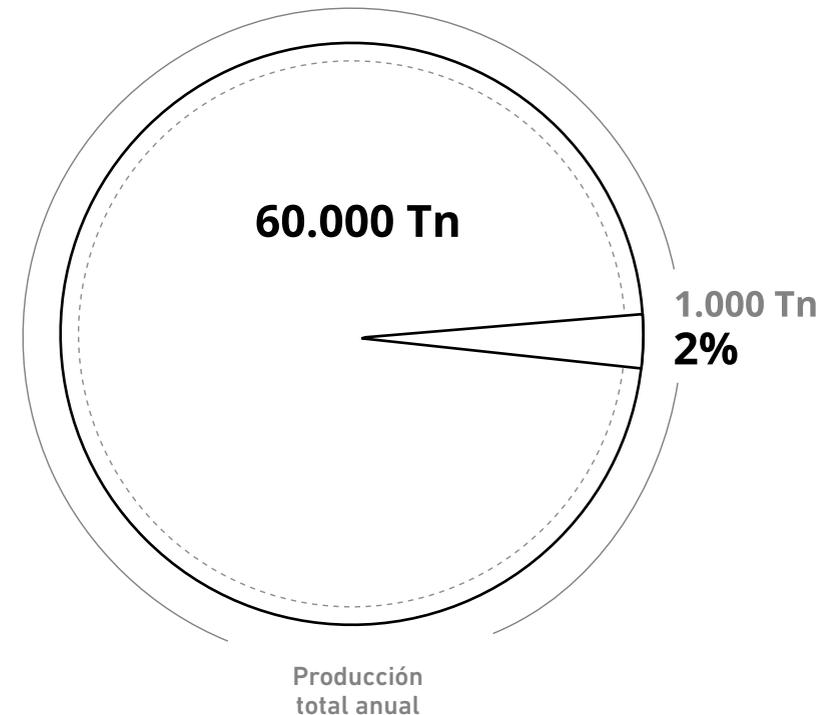


En relación con la monetización del Modelo de Negocio, como la miel convencional es un commodity, el precio de mercado se fija externamente y no se puede alterar. En cambio, la ventaja que proporciona la miel orgánica es importante, ya que tiene el doble de precio con casi el mismo procesamiento (sólo 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. “Nosotros, para mandar fletes a Buenos Aires, tenemos que mandar cuatro contenedores con miel tradicional para tener la ganancia de un contenedor con miel orgánica”, comenta Juan Pablo.

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

Producción total anual - Market Share



## Las Palancas

---



### PALANCA DE 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.



### PALANCA DE 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, 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 ello, se parte de la base de que en el espacio rural se necesitan generar contextos de desarrollo, sinergias entre los mismos apicultores y fortalecimiento de 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 api-

cultores, les brinda acompañamiento, les provee materiales y accesorios, les anticipa dinero, etc.

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.

- ▷ 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 las facilita a los mencionados pequeños apicultores informales.
- ▷ 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.



### PALANCA DE SOCIOS

COOPSOL ha suscripto un convenio con APONA (que nuclea 160 familias con 6.000 colmenas orgánicas), para adquirir la miel a precio diferencial y 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, 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 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..

## Futuro

---

En 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 con 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 2.500 cajitas, con dos frascos cada una (una de miel multifloral del Monte y la otra monofloral de Atamisqui), que será comercializada directamente a los consumidores finales.**

venderla a granel como hasta el presente) 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 de que la prueba resulte exitosa, COOPSOL estudiará la posibilidad de adquirir una máquina envasadora, ya que hoy el fraccionamiento se realiza de modo manual.

La operatoria se está diseñando de la siguiente manera: COOPSOL se encargará del fraccionamiento y envasado de la miel orgánica (en lugar de

## 3.9 ADAMI, SOLUCIONES INDUSTRIALES

---

*Adami nació como un emprendimiento familiar que, a través de sus 30 años de vida, construyó una reputación en cuanto al cumplimiento de los tiempos, incluso haciendo uso de un diseño innovador. Esto último los lleva a sobrecumplir en el rubro de los moldes a medida, a tal punto que son una de las seis empresas del mundo capaces de fabricar y soldar determinados materiales compuestos.*

### La historia

---

Cuando ingresó a la empresa, Adrián dedicó su tiempo a darle continuidad al tipo de negocio autopartista. Al año siguiente, sin embargo, comenzó a trabajar en una reconversión hacia la industria de la construcción, más específicamente a través de los moldes para bloques de hormigón. Como resultaba caro importar dichos moldes desde el exterior, comenzaron a fabricarlos localmente, lo cual funcionó como factor diferencial. Hasta que llegó el 2001, nuevamente, el negocio marchaba bien. "Resultó necesario reformular la organización de la empresa, para poder mantenerse a flote. En dicho momento, se tomaban trabajos solamente a pedido, especialmente reparaciones", comenta Adrián.



**Sin embargo, la clave no estuvo en dicha reorganización, sino en la capacidad de anticipación que tuvo Adrián, algo así como un sexto sentido... el tradicional olfato del empresario. "Realmente me la veía venir, la situación se**

**olfateaba en el ambiente. Fue así que entre octubre y noviembre me dediqué a cancelar todas las deudas, me quedé sin capital, pero también sin deudas. Por otra parte, como tenía excelentes vínculos con mis seis empleados de entonces, gestioné su reubicación en otras empresas. Así, se fueron sin conflicto, de hecho hoy conservo amistad personal con algunos de ellos”, narra Adrián.**

Esta capacidad de anticipación le permitió quedar liviano de estructura. Sin demasiados costos fijos, pudo dedicarse a sondear nuevos rumbos. Años más tarde, en julio de 2003, comenzó el proceso que Adrián denomina la *refundación*. Con sus hermanos de socios y algunos nuevos trabajadores, se fue dando el contexto apropiado para repensar el negocio. La base de dicho cambio consistió en no seguir trabajando en serie, sino sobre la base de trabajos especiales, incorporando valor agregado por diseño.

En 2005 tuvo lugar otra decisión trascendente para los destinos de Adami. Adrián no quería más ese Modelo de Negocio en el que la empresa era prestadora tercerizada de servicios. Por el contrario, quería que sea la que terceriza.

**Este punto de quiebre, fundamental en todo proceso de crecimiento, implicó animarse a decirle no juego más a un cliente que comprendería casi un 80% de sus niveles totales de facturación. Adrián no estaba dispuesto a continuar aceptando manipulaciones financieras de una empresa que demoraba los pagos, a plazos tan largos como 90 ó 120 días, sólo por el hecho de sentirse en una posición dominante.**

“No era un juego en el que yo quería seguir estando y lo corté. Me animé a empujar la vaquita, a salir de mi zona de confort”, resume Adrián.

En consecuencia, en 2005, Adami tomó la decisión de salir a vender y ofrecer sus productos, en lugar de esperar que los buscaran por sus servicios en forma tercerizada. Esta decisión implicaba también que ya no seguirían trabajando bajo un esquema de *monocliente* ni tampoco de *monorubro*. No

habría lugar ni intención para dependencias de ningún tipo. Esta decisión, valiente y arriesgada, tuvo su repago: en 2007, Adami ya estaba compitiendo de igual a igual con aquella empresa que, anteriormente, utilizaba sus servicios.

Como suele suceder en el contexto argentino, al año siguiente sobrevino otra situación particular. El clima político y la *crisis del campo* generaron un profundo impacto en el negocio. Los cambios en el contexto económico, social y político afectan, indefectiblemente, a los Modelos de Negocio. Dado que se trata de variables exógenas sobre las que no podemos influir, la pregunta es cómo anticipar los cambios y, una vez que ocurren, adaptar el Modelo al nuevo escenario.



**Por ello, Adrián tomó una rápida decisión: afianzar sus operaciones en Buenos Aires, con empresas como Ford o Gestamp.**

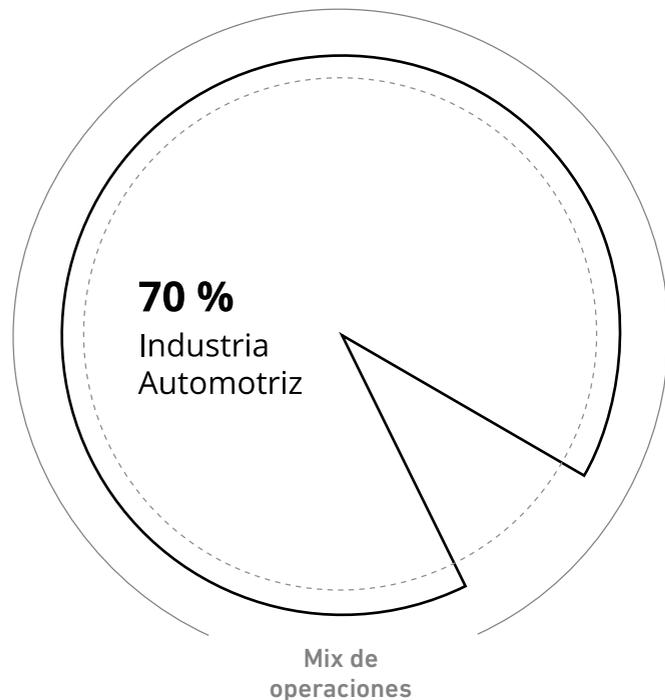
Para ello, se radicó temporalmente en la Zona Norte del conurbano bonaerense y, desde allí, *piloteó* las operaciones. Esta medida sostuvo las ventas mínimas para garantizar la operabilidad, gracias a un grupo de ingenieros que trabajaba en proyectos de montaje industrial (la fabricación se hacía en Córdoba, pero la instalación tenían lugar en Buenos Aires).

A partir de allí, sobre la base de ciertas líneas de financiamiento externo, se acentuó el proceso de crecimiento. También fue el momento de hacer un click en cuanto a la estructuración de la empresa, de definir los roles. Cada uno de los socios (sus hermanos) recibió la asignación de un rol específico.

Adrián pudo delegar las tareas operativas del día a día pudiendo concentrarse en aspectos de Estrategia y Dirección, Financiamiento y búsqueda de Nuevos Negocios, con el ojo puesto en la continuidad y perdurabilidad del negocio. Por otro lado, al equipo se sumó un encargado de Compras profesional, habida cuenta de la relevancia de dicha función en el diseño de la empresa. Esta decisión resultó ser esencial. Así, *la cabeza pudo funcionar como cabeza*, en el sentido de pensar y planificar sin terminar, como suele suceder en los empresarios pyme, enfrascado en el día a día. Finalmente, los hermanos acordaron fijarse un sueldo y destinar los excedentes a la reinversión, lo cual cimentó el proceso de crecimiento y desarrollo.

## Algunos datos

- ✓ **Cartera de clientes:** Renault, Volkswagen, General Motors, Ford, Fiat, Peugeot, IVECO y Gestamp, del rubro automotriz; INVAP, FAdeA y CO-NAE, relacionados con la aeronáutica y el negocio aeroespacial. Y fluidas relaciones comerciales con Arcor y Coca Cola.
- ✓ **Mix de ventas:** 70% en la industria automotriz.
- ✓ **Competencia:** Prodismo (especializada en matricería y moldes de un porte diferente al que abarca Adami) e Inmeba (especializada en el diseño y fabricación de celdas robotizadas, calibres especiales de control, etc.).
- ✓ **Empleados:** 30 personas, quienes llevan adelante las funciones operativas de la empresa.



## El Modelo de Negocio

Adami dirige su oferta a un target específico. Sus clientes son empresas que necesitan mejorar los resultados comerciales a través de la optimización de sus procesos productivos. Estas empresas buscan servicios que puedan aportar tecnología innovadora a tales efectos. De modo que la oferta puntual de Adami es, también, bastante específica. Se dedican a la automatización y fabricación de moldes especiales, a medida, incluyendo algunos dispositivos para soldaduras.

Aflora entonces una pregunta clave a la hora de analizar el Modelo de Negocio. ¿Por qué le compran aquellos que le compran? “No competimos por precio, ya que tenemos los más altos. Los que nos compran, buscan calidad y cumplimiento”, responde sin titubear Adrián.

Como ha quedado de manifiesto en estas páginas, un verdadero diferencial no puede quedar asociado a adjetivos o a términos ambiguos, como podría ser *calidad*. Por lo tanto, Adrián se encarga de detallar una batería de elementos y características que sustentan dicho apelativo en sus productos y servicios.

En primer lugar, la empresa cuenta con un aceitado Plan de Calidad, avalado por una certificación bajo las normas ISO 9001:2008 en todos sus procesos. Asimismo, dicho plan se basa en los siguientes pilares: Laboratorio de medición; Métodos definidos de trabajo; Control de los procesos de fabricación; Capacitación permanente del personal; Máquinas, equipos y dispositivos especiales; Ingeniería de procesos; Medios de control para asegurar la calidad de los productos.

 **En segundo lugar, a la hora de entregar el pedido, se presta especial cuidado a la estética y presentación, a la terminación, los tratamientos superficiales, a la pintura, entre otros aspectos. Todos estos elementos no suelen ser moneda corriente en el rubro.**

Esto no está exento de cierta cuestión marketinera. “Siempre le digo a mi gente, si el producto final se ve lindo, lo van a tratar mejor y lo van a pagar con más ganas”, explica.

Además, entregan a los clientes un informe dimensional, que sirve como sistema de medición y los proveen de un certificado, que garantiza que todo está en sintonía con lo proyectado en la etapa de ingeniería.

En lo que respecta al cumplimiento de los plazos, Adrián se reconoce sumamente estricto. “Si no puedo cumplir, declino la prestación del servicio. Hay que saber decir que no”, afirma. Lo mismo cuando el cliente pide plazos que resultan irreales. En la industria, abundan los casos de empresas que, para no rechazar algún proyecto, igualmente lo aceptan y luego pagan las consecuencias. Adami, en cambio, consciente de que buena parte de su crecimiento se basa en la reputación que ha ido adquiriendo por ser responsable con los tiempos comprometidos, cuida celosamente este factor. No está dispuesto a perder renombre por una deficiente o apresurada planificación de los tiempos y alcances de los proyectos.

”

***“Si no puedo cumplir, declino la prestación del servicio. Hay que saber decir que no”***

**Afirma Adrián**

Lo mismo cuando el cliente pide plazos que resultan irreales. En la industria, abundan los casos de empresas que, para no rechazar algún proyecto, igualmente lo aceptan y luego pagan las consecuencias. Adami, en cambio, consciente de que buena parte de su crecimiento se basa en la reputación que ha ido adquiriendo por ser responsable con los tiempos comprometidos, cuida celosamente este factor. No está dispuesto a perder renombre por una deficiente o apresurada planificación de los tiempos y alcances de los proyectos.

Adami posee un cuarto diferencial. Es una de las seis empresas del mundo capaces de fabricar y soldar determinados materiales compuestos (que hasta el momento resultaban sumamente caros y había que ir a adquirirlos a Estados Unidos). Cuatro de estas empresas le venden a Airbus y a Boeing, una quinta le vende a Embraer y la sexta (Adami) le vende a FAdEa y ahora, también, a Embraer. Para incorporar esa capacidad, hicieron numerosos cursos y desarrollos que duraron meses a prueba y error. Adrián recuerda que en el primer proyecto no tuvieron ganancias, sino que incluso tuvieron que poner algo de dinero.

A la hora de cuantificar su Modelo de Negocio, 2016 fue un año excepcionalmente exitoso, debido a varios proyectos intensivos con alto valor agregado, que permitieron conseguir un ROE del 20% y un ROA del 18%. En materia de márgenes, actualmente la empresa entrega alrededor de un 10% sobre las ventas. Esto se debe, en parte, al valor actual del dólar, que se mantiene constante (a Octubre de 2017). Dado que la empresa genera muchas ventas en dicha moneda, a la vez que sus costos principales están en pesos, los márgenes se han degradado con respecto a los meses anteriores.

## Las Palancas

---



### PALANCA DE PERSONAS

En lo que respecta a la Palanca de Personas, Adrián sostiene que como son pocos, se habla mucho. Dado que sólo son 30 empleados, todos están cerca. Aunque Adrián no quiera participar del *combate*, se encuentra cerca de la trinchera. Por eso, puede palpar las ganas y el entusiasmo de su equipo y acota que ellos saben que cuando se hacen las cosas bien, los proyectos salen y se benefician todos.

Para poder sostener el valor de las personas, se requiere capacitación y aprendizaje permanente. En Adami consideran que el aprendizaje es una inversión, nunca un gasto. Además, se recurre a la contratación de profesionales especializados, que cuestan más. Adami se diferencia por el conocimiento y la técnica que dominan sus empleados.



### PALANCA DE PROCESOS

En lo que respecta a la Palanca de Procesos, los mismos se encuentran precisamente estandarizados, de modo que tengan poca variabilidad, sean previsibles y permitan honrar los compromisos de entrega puntual, llave en mano que diferencia la oferta de Adami.

Profundizando brevemente en cómo es el proceso de prestación de servicios, cada uno de ellos se aborda inicialmente en la unidad de Innovación Tecnológica, donde los profesionales idóneos analizan sus demandas y realidades productivas. Esto permite que Adami pueda desarrollar proyecciones y modelados sustentables, a partir de un trabajo conjunto y un diálogo permanente con el cliente. A continuación, utilizando las herramientas de trabajo disponibles, se realizan diseños progresivos con previsualización de los proyectos que se consideran viables, con foco en los planes para la fabricación y el montaje de piezas, las condiciones de una eventual implementación, los cálculos de funcionamiento en cuanto a fallas y correcciones, y las proyecciones presupuestarias y financieras.



## PALANCA DE SOCIOS

En materia de Palanca de Socios, Adami ha complementado su oferta. Por ejemplo, Ixibot (Zona Norte de Buenos Aires) aporta su conocimiento para la programación y capacitación de robots y, a cambio, recibe la posibilidad de aprovechar oportunidades comerciales compartidas. En el caso de Cydak (São Paulo, Brasil), empresa que se especializa en prensas de estampado, Adami tiene representación en Argentina. Por último, con la empresa Asti (Burgos, España), que se especializa en sistemas de transportes AGV (Automated Guided Vehicles), existe un acuerdo de colaboración en la instalación y servicio post venta.

Finalmente, resulta indudable que Adami ha ido construyendo reputación y acumulando confianza a lo largo de los años, a través de una conducta coherente y sostenida. El peso de la palabra es importante, por eso numerosos clientes recurren una y otra vez a sus servicios, confiando en la calidad y puntualidad de las entregas. Las grandes marcas consideran también a Adami como un proveedor siempre confiable. Un ejemplo de ello es la empresa Renault (Brasil), que tiempo atrás incursionó en el mercado argentino, para el desarrollo y provisión de una cinta transportadora.

## El Futuro

---

Se proyecta una ampliación de la planta, con nuevos galpones y una capacidad adicional de 300 m<sup>2</sup>, así como una inversión tecnológica en nuevas maquinarias. Adami trabaja para potenciar esta tendencia mediante la visibilización en el mercado (visitas a sus clientes, exposición en la Web y participación en ferias como Metalexpo en Córdoba o Fimaq en Buenos Aires).

Asimismo, se están haciendo algunas acciones en materia de diversificación tales como moldes especiales para aeropartes de material compuesto, fabricación de prototipos y componentes de satélites y cohetes (como por ejemplo el Tronador II a cargo de CONAE).

Sin embargo, la *gran apuesta* está orientada al Desarrollo de Mercado. Concretamente, Adami busca mejorar su ROE, con proyectos que generen mayor impacto y Valor Agregado. La base para materializar este objetivo está en volcarse, paulatinamente, a las industrias Aeronáutica y Aeroespacial (ARSAT / INVAP). La esencia de sus servicios es similar, por lo que la adaptación a estas industrias requiere solamente ajustar detalles. En estos casos, si bien existe mayor burocracia y un marco normativo más desarrollado, se trabaja de una manera más planificada, se respetan más los procesos y los criterios de compra están basados en la calidad y el plazo que, en última instancia, se fijan en el precio. "Hay menos locura en la forma de trabajar, en comparación con la industria automotriz", afirma Adrián.

Para ser consistentes con esta nueva tendencia, se han empezado a desechiar proyectos que dispersan el foco de atención, por ejemplo aquellos que están enfocados en el precio y plazo. Un mercado que ha picado en punta, en este sentido, es el brasileño, a través de la marca aeronáutica Embraer. Adrián está convencido que el foco debería posarse allí. "La era aeronáutica y espacial paga mejor, hacia allí queremos ir", concluye Adrián.

## 3.10 CERVECERÍA LA CRUZ

---

*Indudablemente, la cerveza artesanal atraviesa un período de furor. A decir verdad, está de moda. Por ello, proliferan las nuevas marcas y estilos. Sin embargo, quince años atrás, el panorama era muy distinto. Pocas eran las marcas que ofrecían este producto y una de ellas era Cervecería La Cruz.*

### La historia

---

La Cerveza Artesanal La Cruz comenzó su historia en 2001, en las tierras patagónicas de San Carlos de Bariloche. Sus fundadores son Francisco (Pancho) Santa Coloma y tres de sus amigos, quienes compartían la misma pasión y lo apoyaron financieramente. El primer paso fue vislumbrar la oportunidad de generar un negocio a partir de aquello que les causaba placer. Francisco, de profesión ingeniero, con varios años en la industria petrolera, ha sido el motor de crecimiento para La Cruz. A partir de una declaración de quiebre a nivel personal, en aquel momento decidió dar un paso al costado de la empresa en la cual trabajaba, tomó un año sabático y viró el timón de su vida. Gracias a esta decisión, pudo disponer de más y mejor tiempo para dedicarse a La Cruz y ha sido, desde entonces, el brazo operativo (con sueldo asignado) de la empresa. Desde entonces la marca no ha dejado de crecer, con una tasa constante del orden del 20 al 28% anual, tanto en producción como en ventas.

El *boom cervecero* no había estallado cuando comenzaron, por lo cual el matiz gastronómico de la cerveza que fabricaban les permitía diferenciarse fácilmente. La marca que abrió el rumbo en este mercado fue Blest y La Cruz se posicionó como su principal alternativa. Ambas apuntaban a segmentos diferentes. La Cruz direccionaba su oferta al ambiente de bares, con un estilo moderno y para gente joven. Entre ambas generaban una especie

de *polarización obligatoria*. Tiempo después hicieron su aparición la marca Antares y Berlina, al principio sin demasiada fuerza, pero hoy fuertemente difundidas. Pese a ser marcas competidoras, La Cruz y Berlina han coordinado conjuntamente algunas acciones comerciales, para potenciarse mutuamente y que el mercado funcione mejor.

Más allá de la proliferación de marcas, La Cruz es considerada como una pionera y en la comercialización por barriles es referente de un mercado en constante expansión. Como métrica que sustenta esta descripción, cabe mencionar que en el último año, las ventas de La Cruz se incrementaron en el orden del 60% y su volumen actual de producción se ha elevado a los 23.000 litros mensuales. Hasta el momento, siempre han vendido el 100% de lo que producen, por lo que resulta imperioso seguir adquiriendo bombas y equipos para aumentar la capacidad productiva.

### Algunos datos

- ✓ **Cervezas industriales:** entre otras cosas, utilizan conservantes.
- ✓ **Cervezas artesanales:** no utilizan conservantes artificiales, solo naturales.
- ✓ **Cerveza genuina:** Según una antiquísima ley alemana, sancionada en el año 1516 por el duque bávaro Guillermo IV, y que aún se encuentra vigente, para ser considerada como tal, la cerveza debe elaborarse exclusivamente sobre la base de cuatro compuestos fundamentales: lúpulo, cebada de malta, agua y levadura.
- ✓ **Denominación obtenida:** cerveza artesanal, bajo el código alimentario.

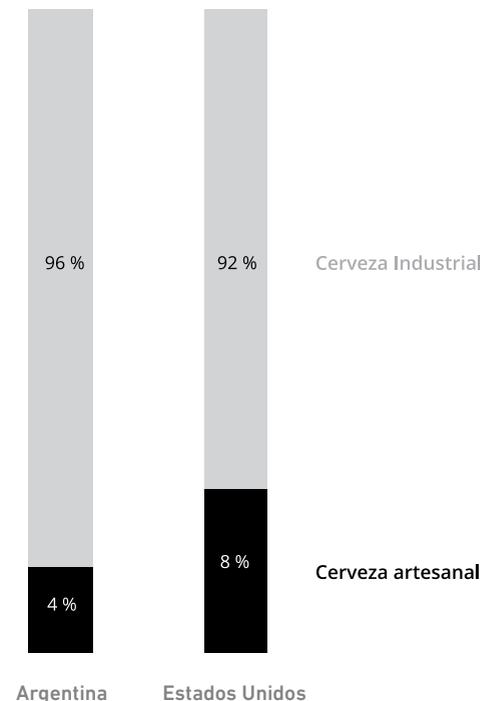
### Otros datos de interés

El mercado cervecero artesanal nacional ha venido replicando los mismos ciclos de evolución que el mercado norteamericano (con unos 25 años de experiencia), lo cual ofrece la posibilidad de utilizar ese *benchmark* como posible predictor del consumo de cerveza artesanal.



Hoy, en Argentina, se estima que la cerveza artesanal ostenta una porción del 4% sobre el total de ventas en el rubro cervezas (es decir que el 96% de la cerveza que se comercializa en el país es de origen industrial), en tanto que en Estados Unidos ese porcentaje se encuentra actualmente en el 8%.

En relación a lo anterior, existen dos miradas. Una podría concluir que, si se replicasen estas condiciones en el mercado vernáculo, en 25 años el consumo de cerveza artesanal aún representaría menos del 10% del mercado total de la cerveza. Otra mirada implicaría pensar que en los próximos 25 años, el consumo actual podría duplicarse, lo cual representa una valiosísima oportunidad.



## El Modelo de Negocio

El primer punto de la discusión de un Modelo de Negocio radica en el Para Quién de una empresa. Francisco tiene una meridiana claridad al respecto. La Cruz está orientada a bares y restaurantes (a quienes vende en forma directa o a través de algunos distribuidores). Es decir, sus clientes directos no son los consumidores finales sino que, salvo excepciones, éstos consumen la cerveza en los bares que La Cruz abastece. Dichos puntos de venta están en 40 localidades de 7 provincias del país.

¿Qué ofrece La Cruz a dichos clientes? En primer lugar, la marca es apreciada al saber incorporar nuevos estilos en forma continua. En el lenguaje cervecero, los estilos son los equivalentes a las cepas en el vino. Como en dicho mercado existen varietales (Cabernet, Malbec, Syrah) con las cervezas sucede algo similar. La Cruz trató de especializarse en algunos estilos, como la Porter (inglesa), la India Pale Ale (inglesa) o la Scottish (escocesa), que durante mucho tiempo fueron sus estilos bandera.

En materia de diferenciales, su cerveza se caracteriza por ofrecer una constante calidad y estabilidad en términos de producción. Está claro que hablar de calidad no suele ser suficiente para referirse a un diferencial, porque es una palabra que todas las empresas buscan atribuirse. ¿Qué producto no ostentaría de buena calidad? Hablar de calidad es ir a un lugar común, es un cliché. Resulta imprescindible sustanciar este concepto. Dicha sustanciación se encuentra en formato de premios, medallas y diplomas, que a lo largo de los años La Cruz ha ido cosechando.

Por citar solamente algunos, La Cruz ha obtenido:

- ▷ Primer premio en Brown Ale, año 2009, concurso "Somos Cerveceros" (Córdoba)
- ▷ Medalla de Bronce en Porter, año 2011, concurso "South Beer Cup" (Buenos Aires)
- ▷ Medalla de Bronce en Barley Wine, año 2011, concurso "South Beer Cup" (Buenos Aires)
- ▷ Medalla de Mención Especial en Kolsh, año 2012, concurso "South Beer Cup" (Blumenau, Brasil)
- ▷ Medalla de Plata en Especial Bitter, año 2013, concurso "South Beer Cup" (Buenos Aires)

- ▷ Medalla de Plata en Porter, año 2015, concurso "South Beer Cup" (Mar del Plata)
- ▷ Medalla de Bronce en Robust Porter, año 2016, concurso "Primer Copa Argentina de Cervezas"

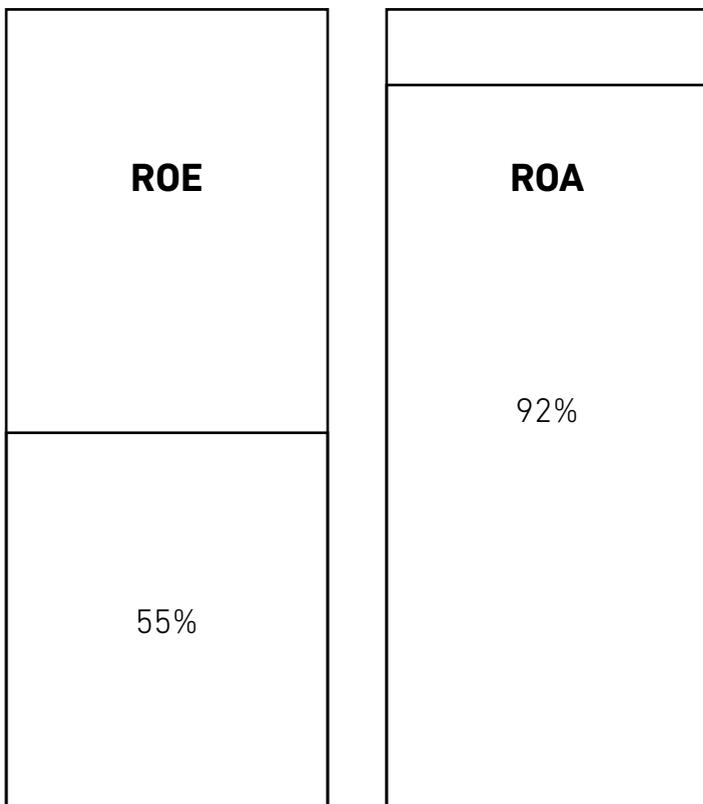
Este frondoso palmarés puede avalar, con énfasis, el término de diferenciación por calidad. Francisco cuenta que están comenzando a trabajar en el desafío de visibilizar este factor, que hoy por hoy pasa desapercibido. Planean agregar algunas de estas menciones en las respectivas etiquetas de los barriles, junto a la leyenda SINCE 2001, con el fin de darle valor a su condición de marca pionera en el mundo artesanal.

Sin embargo y más allá de las numerosas premiaciones, el verdadero y más potente diferencial de cerveza La Cruz pasa por el concepto estabilidad. Este diferencial no es cuantificable ni relacionable con el marketing, pero teniendo en cuenta que los principales clientes directos no son los consumidores finales sino bares y distribuidores, la garantía y confiabilidad del producto resulta ser un factor central.



**De hecho, muchas marcas de cerveza no disponen de procesos productivos estandarizados, lo que ocasiona productos variables (espuma, precipitado, turbidez, entre otros). Este déficit de estabilidad suele actuar como una contra para aquellos bares que sirven estas cervezas. En cambio La Cruz, al tener esta característica de estabilidad, se torna un producto confiable y previsible, que facilita la posterior venta a sus bares y distribuidores. Ellos saben que cuando ofrecen La Cruz, ofrecen siempre el mismo producto, sin incidencias desagradables. A modo de ejemplificar el impacto de este diferencial, algunas marcas competidoras suelen generar desperdicios de hasta un 20% por barril, es decir que los bares que ofrecen estas marcas pueden aprovechar un 80% del contenido de cada barril. En cambio, los barriles de La Cruz se aprovechan casi en un 100%... no se desperdicia su contenido.**

Para cuantificar el funcionamiento del Modelo de Negocio de La Cruz, se proveen algunos indicadores. El resultado operativo oscila en un 27% de las ventas, en tanto que en términos de rentabilidad, La Cruz ofrece un ROA del 92% y un ROE del orden del 55% (principalmente afectado por el oneroso endeudamiento, sobre el que están empezando a trabajar para reducirlo).



## Las Palancas



### PALANCA DE PROCESOS

Por un lado, sus procesos de producción permiten una sostenida continuidad productiva. La Cruz pone especial celo en no desabastecer a sus distribuidores, quienes valoran este factor, resultan leales y aseguran la demanda. Este diferencial fue más pronunciado en los primeros años, cuando los productores eran pocos. Hoy, decenas de competidores suelen inundar el mercado con cerveza, por lo que esta característica de la empresa ha perdido potencia.

Por otro lado, La Cruz tiene implantado un robusto y efectivo Plan de Calidad, que garantiza la mencionada estabilidad del producto. Este Plan abarca los siguientes aspectos:

- ▷ Instalación de un laboratorio de microbiología en la fábrica.
- ▷ Contrato con el CONICET, para realizar capacitaciones de los empleados en procesos microbiológicos, los cuales minimizan la presencia de contaminantes en el producto.
- ▷ Sistema de medición y calibración permanente de los instrumentos, como los manómetros. Estos son los encargados de medir la presión de la cerveza, teniéndose claro que al inyectar gas se puede generar una excesiva cantidad de espuma en el producto, lo que resulta en posteriores mermas.

Muchos de los competidores de La Cruz empezaron como fabricantes caseiros y, por ende, suelen carecer del conocimiento técnico de estos procesos. De modo que estos aspectos, que la mayoría de los competidores no puede o no sabe implementar, resultan ser factores clave para el éxito. Mediciones exactas y constantes dan por resultado una cerveza estable.

Para complementar los procesos productivos, La Cruz ha sabido diseñar e implementar sólidos y eficientes procesos administrativos en relación a sus clientes. El software permite ver la trazabilidad de los barriles y así conocer sus niveles de stock y monitorear eventuales devoluciones de forma online.

Por otra parte, se puede encontrar un fuerte punto de apoyo en la operatoria de La Cruz a través de alianzas comerciales.



**“Otro desarrollo al cual apostamos es la generación de empresas distribuidoras específicas. Estas distribuidoras, con el beneficio de un mercado creciente, hacen de embajadoras de Cerveza Artesanal La Cruz bajo nuestros estándares comerciales.**

También, asociamos a otras cervecerías convenientemente para que las distribuidoras completen su cartera y despejar así competencia en las variedades y cumplir con la demanda”, explica.

## El Futuro

De cara al futuro, y para sostener la perdurabilidad y competitividad de la empresa, La Cruz está planificando diversas acciones.



**En primer lugar, el foco principal está puesto en desafiar la restricción más importante que experimenta la empresa: la capacidad productiva. Hasta el momento, La Cruz ha venido vendiendo el 100% de su producción, teniendo demanda insatisfecha. Hoy, Francisco y sus socios se encuentran estudiando el proceso due diligence, para vender el 25% de la empresa y obtener así fondos para inyectar y ampliar la fábrica.**

Este proyecto de ampliación se encuentra en curso y cuando finalice, se espera que llegue a cuadruplicar los niveles actuales de producción. En esta misma línea, pero en un plazo más corto, se están adquiriendo equipos nuevos, que permitirán elevar la producción de 23.000 a 36.000 litros mensuales (más de un 55%).

Ante este panorama, la pregunta se hace evidente e inevitable. Una vez que la capacidad de producción aumente, ¿dónde la aplicarán?

Actualmente, se están haciendo esfuerzos comerciales para penetrar regionalmente en nuevas localidades, ofreciendo dos de los cuatro *estilos clásicos*. Esta puerta de entrada instala la marca y, una vez penetrado el mercado, se complementa con los otros estilos. De modo que, cuando los volúmenes de producción lo permitan, esta estrategia de Desarrollo de Mercados se intensificará.

Complementariamente, se destinan acciones de Desarrollo de Producto constantemente.



**Esta práctica es sumamente habitual en el mercado y consiste en lanzar dos estilos de cerveza, que despierten la curiosidad de los bares y/o distribuidores. Además de las compras adicionales de esta dupla de estilos, se suelen apalancar las compras de los productos existentes.**

Sin embargo, las estrategias más agresivas en materia de expansión están orientadas a desarrollar un modelo de franquicias, dentro de un horizonte temporal de un año.



**Se piensa franquiciar la venta de la cerveza, no su producción (lo cual resulta lógico, habida cuenta de que los procesos productivos que garantizan la calidad y estabilidad del producto son la base de sus diferenciales). Para esto, se trabaja en el desarrollo de los respectivos manuales de procesos, para la adecuada explotación de la marca, con sus términos y condiciones, así como los requisitos para el uso de imagen de La Cruz.**

En cuanto a la orientación de la estrategia de expansión, se están sondeando algunas regiones.

- ▷ Buenos Aires, por una indudable cuestión de volumen y escala comercial.
- ▷ Puerto Madryn (Chubut), para aprovechar el concepto de *contraestación*.
- ▷ Neuquén, para aprovechar un mercado pujante, que se encuentra geográficamente cerca de la tierra de origen de La Cruz.

## 3.11 ANSILTA

---

*Anécdotas, desafíos, heroísmo: el mundo de los deportes extremos presenta numerosos ribetes destacados. 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 tabicadas de duvet para solventar su hobby y juntar recursos para poder ir a la montaña. Sus clientes fueron creciendo y como no había proveedores suficientes, decidió producir por su cuenta. Fue en ese momento cuando conoció a Teresita, se pusieron de novios y decidieron comenzar con este emprendimiento, al que llamaron Ansilta. Todo arrancó artesanalmente, provistos de dos costureras y de telas nacionales, ya que no estaba abierta la importación de las mismas. Quien transmite la historia de esta empresa familiar es Juan Graffigna, hijo de la pareja, 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 una de las primeras empresas que incorporaron el polar en el país. Hacia 1999, Ansilta comienza a producir con GORE-TEX, tejido impermeable que lidera el mercado mundial.

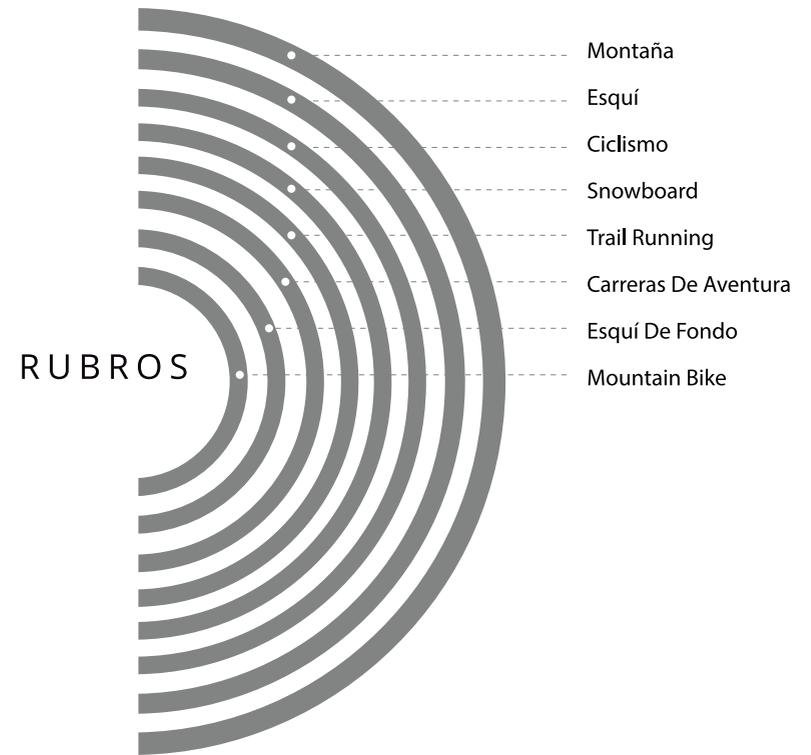
En sus 30 años de historia, la empresa ha afrontado crisis tales como la hiperinflación de 1989 o la salida de la convertibilidad, a fines de 2001. Sin embargo y pese a lo duro del contexto, logró mantenerse a flote al haber

apostado por mantener bajos niveles de deuda en 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 despegarse de la ejecución de las actividades diarias.

## Algunos Datos

---

- ✓ **Empleados:** 200.
- ✓ **Locales propios:** 4 (dos en la provincia de San Juan, uno en Mendoza y otro en Buenos Aires).
- ✓ **Puntos de venta:** 80, distribuidos por todo el país (clientes directos, no franquicias).
- ✓ **Cantidad de productos:** 200 modelos.
- ✓ **Rubros:** montaña (andinismo), esquí, ciclismo y otras actividades outdoor, como snowboard, trail running, carreras de aventura, esquí de fondo y mountain bike, entre otros.
- ✓ **Aspecto competitivo:** Salomon y The North Face, entre otras marcas internacionales.



## Modelo de Negocio

---

A la hora de analizar el Modelo de Negocio 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.

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.



**“En nuestros talleres sólo producimos marca Ansilta y nuestra marca no se elabora en ningún otro taller que no sea el nuestro. No le hemos dado a nadie la licencia para poder producir nuestra marca, ni tampoco producimos marcas ajenas”, explica Juan.**

Además del mencionado diferencial, la marca posee algunas otras características que constituyen ventajas con respecto a sus competidores.

- ▷ En 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.**

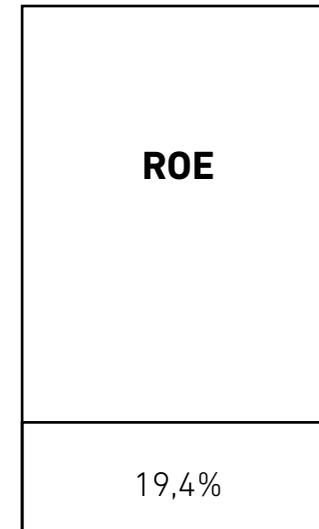
- ▷ Así, en la pasada temporada de nieve, los centros de esquí de la Argentina se vistieron de Ansilta, excepto Ushuaia. “Los instructores usaban trajes Ansilta, hechos a medida, con talles, colores y logos customizados de las respectivas escuelas. Eso solo lo podemos hacer nosotros, ya que las grandes empresas 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”, señala 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 Negocio, el ROE del ejercicio cerrado durante 2016 fue 19,4% anual.



## Las Palancas

### PALANCA DE 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 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.

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 tiene una empresa para evitar que quede solamente en las personas que realizan las tareas.**



### PALANCA DE 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 *Team* Ansilta 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”, expone Juan.

## PALANCA DE ACTIVOS

En materia de Activos, se distinguen los tangibles de los intangibles. Dentro del primer rubro, Ansilta dispone de una amplia gama de maquinaria sofisticada y específica: 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*, entre otras.

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 le permitiría a la empresa fabricar en sus talleres cualquier otra marca del mundo que utilice dicha tecnología, así como tercerizar la fabricación de sus productos en cualquier taller del mundo que sea homologado por GORE-TEX.

## El Futuro

---

De cara al futuro, y pensando en la perdurabilidad de su Modelo de Negocio, Ansilta se viene preparando con variadas estrategias. Respecto de Penetración de Mercado, el desafío principal consiste en ampliar sus operaciones en Buenos Aires, donde existe un local propio desde mayo de 2017. El objetivo no pasa solamente por incrementar la facturación, sino por ofrecerle un mejor servicio a los clientes, mediante la reparación de prendas, el retiro de los productos comprados 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 ofrece 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.). También en el mercado del ciclismo está presente Ansilta: 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.



## MANIFIESTO

**En MATERIABIZ creemos en el conocimiento colectivo, en la construcción a partir de lo construido y en la igualdad en el aula. Creemos también que vale tanto lo que el alumno da, como lo que recibe. Creemos que el conocimiento se aloja en cada experiencia, observación y conversación. Creemos que el conocimiento es suma y no tiene propietarios. Creemos en compartirlo con la mayor cantidad de personas posible. Finalmente en MATERIABIZ creemos en que la democratización de ese conocimiento es la base de una sociedad más igualitaria.**

# 04

---

**DIFERENCIAR O NO  
DIFERENCIAR,  
ESA ES LA CUESTIÓN**

---

# 04 Diferenciar o no diferenciar, esa es la cuestión

---

Repasemos. **Diferencial** es un elemento único y original que distingue nuestra oferta de la de la competencia. Está destinado a resolver alguna limitación o preferencia de nuestro público potencial con respecto a la adquisición de nuestro producto o servicio. Un diferencial debe poder explicarse sin usar adjetivos, utilizando argumentos medibles y cuantificables..

La pregunta básica pero sumamente compleja que debemos hacer con respecto a nuestro negocio es *por qué razón un cliente potencial elegiría nuestro producto o servicio y no el de un competidor*. La respuesta debe ser medible y cuantificable.

***La esencia de la construcción de un Modelo de Negocio es fabricar diferenciales.***

Las Palancas son las herramientas que están al servicio de la construcción de diferenciales, aunque es posible encontrar empresas que posean Palancas y que, sin embargo, no las utilicen para diferenciarse de otras. Veinte años ejerciendo el oficio de zapatero, diseñando y fabricando zapatos para terceros, le dan a Alejandro un conocimiento único en la materia. No obstante, su local en la calle principal de Bariloche no ofrece ningún indicio de ese antecedente. ¡Su local es idéntico al de los otros tres que hay en la misma cuadra! Y que alguien elija uno u otro es cuestión del azar o de precios, circunstancialmente, más bajos.

En muchas ocasiones, las Palancas están pero las empresas no son conscientes de ello. Otras veces, no existen o se encuentran en proceso de construcción. ¿Pero Palancas para qué? Para contar con diferenciales y para que, cuando estos dejen de serlo, construir otros nuevos.



## MANOS A LA OBRA

**En este capítulo, apelamos a la participación activa del lector con el fin de impulsar una interpretación crítica de los casos presentados. Adicionalmente, proponemos analizar y responder la siguiente pregunta: ¿qué diferenciales adicionales sugerirías desarrollar en función de las Palancas de cada empresa?**

**Escribinos tu respuesta a:  
[informacion@materiabiz.com](mailto:informacion@materiabiz.com)**

**¡Esperamos tu opinión!**

## 4.1 VIVERO HUMUS

---

El Vivero Humus se encuentra localizado en Camino los Nogales, en El Bolsón, provincia de Río Negro. Nació de la mano del Ingeniero Agrónomo Emilio Riádigos. Humus coloca la mayor parte de sus productos en el mercado interno, a una clientela compuesta por alrededor de 150 miembros. Los empleados fijos que sostienen la operatoria son cuatro, más uno adicional con carácter temporario. El vivero tiene, actualmente, una capacidad de producción de plantas de entre 20.000 y 30.000 por año. En lo que respecta a su entorno competitivo, Emilio sostiene que los viveros dedicados a los berries son escasos, por lo que no considera en ellos una competencia significativa. Antes bien, según su mirada, la verdadera competencia se debe buscar en la fruta que ingresa desde Chile. Vivero Humus le vende a pequeños productores, cuyo núcleo mayoritario se encuentra en la propia zona de El Bolsón y aledañas, aunque también comercializa con productores de todo el país.

### Hay Palancas

---



#### DE ACTIVOS

Su poderosa localización geográfica. Por un lado, el clima de montaña que se caracteriza por inviernos bien definidos, con bajas temperaturas y elevadas precipitaciones de agua y nieve, y veranos con gran amplitud térmica diaria, producto de las elevadas temperaturas diurnas y su descenso abrupto durante la noche. La baja humedad relativa durante los meses de crecimiento (primavera y verano) y la fuerte luminosidad y brisa continua brindan ventajas sanitarias particulares para el desarrollo de las actividades de la empresa. Por otro lado, la chacra está situada lo suficientemente cerca de El Bolsón como para resultar atractiva para los potenciales turistas y, al mismo tiempo, conserva una panorámica con excelentes vistas, campos y montaña. Los clientes, entonces, cuando acuden a la chacra, rea-

lizan una visita al Laboratorio, lo que además de constituir un plus, contribuye a mejorar el vínculo.

De Procesos: en el laboratorio, inaugurado en 2007, se realiza la parte del proceso en el que se basa el diferencial del vivero: la propagación meristemática.

## ¿Hay Diferencial?

A partir de la utilización simultánea de tres sistemas de multiplicación (propagación por brote, multiplicación a campo y propagación meristemática) Vivero Humus consigue combinar dos variables diferenciales de su oferta: sanidad controlada y plantas durante las cuatro estaciones. Existe un amplio surtido de plantines de frutos del bosque, incluyendo algunos tipos de variedades no disponibles habitualmente y las llamadas *plantas rápidas*, de un tamaño, desarrollo y sanidad natural tal que pueden entrar en producción rápidamente. Vale decir que Vivero Humus multiplica plantas mediante su laboratorio de micropropagación, con el objetivo de producir plantas premium.

## ¿Habrá Diferencial?

Sobre la base de las Palancas ya mencionadas y mirando al futuro, emerge la actividad agroturística. A este respecto, el Vivero ya cuenta con una aprobación de planos por parte de la municipalidad para realizar una construcción de 380 m<sup>2</sup> en el frente de la chacra. Paralelamente, se está tramitando una línea de crédito a través de la Dirección de Turismo de Bolsón, ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI) que ha evaluado el proyecto. El financiamiento sería de \$ 2.000.000, a una tasa conveniente y con un año y medio de período de gracia, en el cual no se generarán vencimientos de cuota. El plazo de ejecución de la obra, en principio, está planificado para durar un año.

# 4.2 COSIMANO & TEN

Eduardo Cosimano y Damián Ten tienen una larga historia de amistad. Cursaron juntos la escuela secundaria y, a partir de allí, cada uno empezó a trabajar de forma independiente con diversas obras de construcción. Hacia 1999, se plantearon la posibilidad de continuar en el rubro pero aunando esfuerzos, de modo que decidieron asociarse. La empresa tiene presencia en el Gran Mendoza, provincia de San Luis y de San Juan, cuenta con 60 empleados y entre sus clientes están Adidas (mantenimiento y construcción de sus locales), Bodega Trivento y Compañía La Segunda. Opera sobre un terreno: 2.000 metros cuadrados, destinadas al acopio de baldosas.

Al principio de la vida de la empresa, su oferta estuvo direccionada hacia clientes particulares, pero en la actualidad y cada vez con mayor frecuencia, están migrando hacia empresas más grandes, con inversores, en obras de construcción tales como complejos de departamentos. Estos inversores delegan todo el proceso en la empresa. Les giran los fondos y ni siquiera van a la obra. Solamente esperan que la misma avance rápidamente. Este factor es un aliciente para Cosimano & Ten, puesto que, cuando se trabaja con particulares, los mismos están bastante pendientes de la obra, quieren participar de todos los detalles, y eso enlentece el proceso. Al trabajar con empresas grandes, la ausencia de este problema les permite avanzar con mayor tranquilidad.

## Hay Palancas



## DE ACTIVOS INTANGIBLES

la confianza generada hacia los inversores y la autonomía para implementar proyectos que abarcan, llave en mano y sin intervención externa, desde la obra gruesa hasta las terminaciones.

## DE ACTIVOS TANGIBLES

La máquina pulidora de baldosas, única en la región. Reduce en 20 veces los tiempos de pulidos respecto al proceso manual. La máquina tiene una capacidad de hasta 12.000 metros de baldosas al mes.

## DE SOCIOS

El vínculo comercial con Duro Pisos para ser distribuidores de sus productos, en exclusividad, en la zona de Cuyo y Chile. La alianza con Aislantes Janín para la construcción de viviendas bajo el sistema Concrehaus, basado en paneles de Telgopor (EPS Isopor) revestidos con hormigón armado y apuntalados con mallas reforzadas, de acero de alta resistencia. Tiene la ventaja de ofrecer a los clientes una cobertura ante contextos inflacionarios al poder disociar la cotización en dos (obra gruesa y acabado) y ejecutar la obra en un plazo menor.

### ¿Hay Diferencial?

---

A partir de la compra de la pulidora, han comenzado a igualar la calidad de su competencia, una empresa líder radicada en Córdoba que solía aprovisionar la región de Nuevo Cuyo con la ventaja geográfica de entrega inmediata. La empresa apuesta a desarrollar fuertemente este negocio, captando obras públicas (trabajos de remodelaciones en plazas, por ejemplo). Tanto es el interés que despierta esta nueva unidad de negocio, que han constituido una sociedad ad hoc, denominada IDEA S.A. (debido a las iniciales de sus tres socios, Iván, Damián y Eduardo Asociados), con la cual desarrollan las actividades comerciales ligadas a la misma.

A partir de la alianza con Janín para la construcción bajo el sistema Concrehaus surge la oferta diferencial de cobertura de precios ante contextos inflacionarios. La misma se logra al poder disociar la cotización en obra gruesa y acabado y ejecutar la obra en un plazo menor.

### ¿Habrá Diferencial?

---

Es aquí donde Cosimano & Ten debe extremar la labor. A partir de las Palancas existentes, ¿qué Diferenciales crear a futuro? Y esta tarea es relevante hacerla hoy y no cuando hayan llegado al mercado de Cuyo tres o cuatro máquinas pulidoras más. Los Diferenciales caducan y, más bien antes que después, será necesario fabricar nuevos. El secreto es hacerlo de manera sistemática y permanente.

## 4.3 CURA TÉ ALMA

---

La historia de Cura Té Alma se inicia formalmente en 2012, aunque antes existieron varios capítulos y un rico camino transitado hasta llegar allí. Belén Avico es el alma mater de esta empresa. Nacida en Río Cuarto, mostró desde pequeña un marcado perfil emprendedor. La empresaria decidió cursar una Maestría en Comunicación en Barcelona en 2001 y ahí comenzó su vínculo con el mundo del té. Más adelante, Belén se mudó a Holanda con su pareja Baastian (holandés) y allí, fanatizada por dicha bebida, comenzó a estudiar *diseño de té*. Luego de seis años, la pareja decidió instalarse en Argentina, más precisamente, en Río Cuarto.

Sus primeros clientes estuvieron en varias ferias artesanales, como la de Villa Las Rosas en Traslasierras. "Vendía el té a granel en bolsas de nylon. Viajaba por todos lados llevando mi producto", rememora Belén. Las ventas, a partir de ese esfuerzo de hormiga, comenzaron a elevarse. Los principales productores de té son India, China, Sri Lanka, Indonesia, Japón. Argentina es el octavo exportador de té a nivel mundial. Cura Té Alma produce 4 toneladas por año. Trabaja con clientes mayoristas, quienes hacen de canal de distribución; y minoristas, a través de sus propias tiendas. Tiene 4 empleados..

### ¿Hay Palancas?

---

Belén manifiesta que Cura Té Alma posee un activo intangible, su reputación. De hecho, argumenta la emprendedora, algunos de sus blends han llegado a la alacena de la Reina Máxima de Holanda. "En una ocasión, en un viaje a Holanda, nos cruzamos en un evento del que participaba Máxima. Como buena argentina, yo empecé a los gritos, con cosas como 'Máxima, soy de Argentina, traje un té para vos'. Al ratito se acercó el Rey Guillermo y le entregué la lata", narra. Algún tiempo después, en una feria gourmet de Buenos Aires, conoció a una persona que tenía relación directa con Máxima

y, al narrarle la anécdota, se ofreció a llevarle a la Reina un nuevo envío. De este modo, se pusieron en campaña para elaborar un blend especial para Máxima. Se trata de un té rojo con naranja chip, jengibre, enebro, pimpollos de jazmín y pétalos de rosa. Se lo denominó *Máxima* y, actualmente, forma parte de una de las ofertas de Cura Té Alma.

## DE PERSONAS

Escuchando a Belén, emerge casi naturalmente la figura de la Palanca de Personas. No solo por su conocimiento específico sobre el té, sino fundamentalmente por las características personales que se pueden apreciar en la anécdota narrada por ella, en primera persona, en el párrafo anterior. La construcción de reputación es un trabajo que requiere de creatividad, imaginación y, en ocasiones, osadía, pero también constancia y perseverancia.

## DE PROCESOS

Por último, cada blend que sale a la luz ha atravesado un largo y paciente proceso en el cual se conjugan el conocimiento y la innovación. El gran desafío de toda empresa consiste en progresar de Palancas de Persona a Palanca de Proceso. Cura Té Alma no es la excepción a esa regla.

## ¿Hay Diferencial?

“Producimos blends de té en hebras premium, utilizamos té de pequeños productores orgánicos argentinos y los mezclamos con flores, hierbas, frutas y especias, tratando siempre de que cada blend connote con una determinada cualidad o virtud, buscando cultivar los momentos del día para el té”, puntualiza Belén. En la actualidad, la empresa ofrece 18 blends propios y al producto en sí le agregan valor a través del packaging con diseño, latas con relieve y otros elementos que realzan la presentación y la marca. A su vez, los nombres de los té se asocian a una virtud, con el fin de que los consumidores puedan desarrollarla a diario. De esta forma, se encuentran mezclas como Amor, Esperanza, Alegría, Serenidad o Perseverancia. “El té está relacionado con esos momentos de introspección”, agrega Belén.

## ¿Habrá Diferenciales?



**En base a las Palancas de Activo y Personas, ¿qué otros diferenciales puede desarrollar Cura Té Alma?**

Este caso tiene la particularidad de avanzar sobre la construcción de la demanda. Es posible que se haya desarrollado una oferta con *diferenciales* reales y contundentes, pero si los mismos no son visibles para el público objetivo, todo el esfuerzo de generación de valor a la oferta habrá sido en vano.



**¿Cómo lograr atraer la atención del público objetivo, con recursos financieros muy acotados? ¿Cómo generar visibilidad a tu oferta, sin contar con presupuesto a tal efecto?**

Una manera es lograr que un referente para tu público objetivo lo haga por vos. Máxima Zorreguieta funciona, en este caso concreto, para esta oferta concreta, como una **Palanca de Visibilidad**.

*El management no es una ciencia. Las empresas están en un continuo proceso de aprendizaje y el mismo no está exento de atravesar por un ejercicio sistemático de prueba y error. Las herramientas del management son fundamentales para encontrar soluciones a problemas recurrentes. Pero, ¿quién tiene la última palabra? ¿Quién determina si una Palanca o si un diferencial son tales, si una empresa será perdurable? Existe una gran dosis de subjetividad en las interpretaciones que hemos ido desarrollando a lo largo de estos casos, no así en las definiciones de conceptos. Dicho de otro modo, las definiciones son objetivas, las interpretaciones de los casos, irremediablemente subjetivas. En efecto, resulta imperioso sugerir una determinada interpretación de los casos narrados por sus protagonistas. El objetivo, en definitiva, es que el lector entienda, asimile e implemente en su propia empresa los conceptos desarrollados.*

# 05

---

## CONCLUSIÓN

---

# 05 CONCLUSIÓN

---

A lo largo de 2016, se realizó una encuesta en la Ciudad de Buenos Aires en la que 2200 personas mayores de 18 años evaluaron tanto instituciones locales como nacionales, gubernamentales como no gubernamentales, y tanto públicas como privadas. 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 ubicaron muy por encima del *Índice Global de Confianza en las Instituciones*, que fue de 5,7 puntos, y se correspondió, entonces, con lo que se denomina *confianza media*.

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 innegable que este indicador representa una valoración positiva de la sociedad respecto de 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 hora de que los entes gubernamentales, entidades educativas y grandes empresas apuesten a la transferencia activa de herramientas y conocimientos que hagan de esas pymes organizaciones perdurables en el tiempo.***

Las pymes no solamente son creadoras de puestos de trabajo, también son las principales proveedoras de grandes empresas y mayores clientes de las mismas. Las pymes aportan, a través del pago de impuestos, recursos al Estado que 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 Modelos 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 del empresario que conoce solo 2; entender cómo diseñar una estructura financiera óptima es una ventaja, respecto del empresario que pide crédito cuando tiene el saldo en descubierto; planificar una ruta de distribución óptima otorga ventaja respecto del 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.

---

***Los conocimientos que permiten gestionar, diseñar y reinventar Modelos de Negocio son el complemento que hace a la suficiencia. Las intenciones sin gestión son sólo intenciones, pero la gestión sin resultados es sólo gestión. Apoyar a las pymes es acercarlas a esos conocimientos.***

## Estemos en contacto

---

 **MATERIABIZ**  
Escuela de negocios

 **Malabia 1067**  
**C.A.B.A.**  
**Buenos Aires, Argentina**

 **Tel. 011 4772 0600**

 **E-mail: [informacion@materiabiz.com](mailto:informacion@materiabiz.com)**

 **[www.materiabiz.com](http://www.materiabiz.com)**

Este libro fue editado por el área editorial de:

 **MATERIABIZ**  
**Escuela de negocios**

Malabia 1067, Villa Crespo, CABA, Argentina.