



Los casos de la Escuela de Negocios



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina

// Prólogo //

Nuestros productores, elaboradores y **pymes de alimentos** son clave en la visión de **Desarrollo** para nuestro país. Por eso, **quiero destacar la visión compartida y el proceso** de construcción de este Programa junto a los Gobiernos provinciales de las provincias participantes, que le dieron un **cariz federal** y permitieron enriquecerlo.-

El **sector de alimentos**, en sus diferentes niveles (emprendedor y pyme) **es complejo**, y su problemática también lo es. Se encuentra atravesado **por múltiples dimensiones** (normativa, cumplimiento de requisitos y registros, normas de calidad, modelos de negocios y perdurabilidad, acceso a tecnologías, integración de las cadenas de valor). Por tanto se requiere un **abordaje multidisciplinario, herramientas** a medida y acompañamiento personalizado como el que se propuso con este Programa. Y ello es imprescindible para mejorar la competitividad del sector de alimentos en su conjunto.

Argentina tiene **altas tasas de creación de empresas**, pero también de las más altas en emprendimientos que no perduran en el tiempo (en los primeros años de vida del negocio) con todo lo que implica para el emprendedor y su entorno. Por eso **desde el MAGyP** creemos en el acompañamiento personalizado y real mediante el **trabajo en los Modelos de Negocio** que sustentan la viabilidad de los emprendedores. De ahí lo novedoso y diferente de este Programa.

Nos hemos propuesto acompañar a las empresas en su desarrollo y perdurabilidad de manera integral, y por eso diseñamos y pusimos a disposición desde la Secretaría de Alimentos los Programas de implementación de normas de calidad (que les permitirá a las pymes mejorar su competitividad, adecuándose a los requisitos de una demanda cada vez más calificada), el **Proyecto de Plataforma de Innovación Abierta** (para el desarrollo de nuevos productos diferenciados y con valor agregado), y por supuesto este **Programa de Formación en Agronegocios para pymes**, para potenciar sus capacidades de gestión.-

Los invito a seguir fortaleciendo al sector agroalimentario, verdadero motor del desarrollo, con pymes perdurables y con modelos de negocios basados en la construcción de diferenciales, con más trabajo y más producción.-

Lic. Marcelo Alós

Secretario de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina



// Los casos de la Escuela de Negocios //

Suele resultar agradable conocer casos de empresas que perduran en el tiempo, deleitarse con anécdotas de los fundadores, conocer algunos de sus fracasos más resonantes así como los hitos que fueron forjando el “ser” actual de las mismas. Resulta interesante acceder a algunos datos o indicadores del panorama del mercado en el cual estas empresas se insertan.

Pero consideramos que el verdadero desafío y lo verdaderamente esencial consiste en poder analizar y comprender el modelo de negocios de una empresa, o sea la forma en que una empresa ofrece algo diferente al mercado y cómo cimienta en dichos diferenciales su sustentabilidad.

Cuando conseguimos asomarnos al modelo de negocios de una empresa, nos estamos asomando a su meollo, a su esencia, a su corazón. El resto de los “órganos” son importantes, eso es innegable, pero el modelo de negocios es el corazón, que se apoya en las palancas como medios indispensables para permitir que ese corazón siga latiendo con vehemencia.

Ese es el sentido con el cual hemos analizado estos casos: poder acceder, no desde un plano teórico, sino desde ocho casos concretos y reales, al corazón de ocho empresas, que pese a sus dificultades, pese a estar inmersas en un contexto difícil y lleno de desafíos, se las ingenian para seguir adelante, generando empleo, generando valor y generando una mejora para toda la sociedad.

¿Por qué estos “ocho” corazones?

La Escuela de Negocios nucleó cerca de 200 empresas, ávidas de capacitarse y de seguir incorporando herramientas de gestión. Todas ellas podrían haberse constituido en parte del alcance de esta selección, porque cada una de ellas cuenta con elementos y factores para compartir y para enseñar y todas tienen una rica historia para mostrar.

Pero aunque toda selección puede tener sesgos de subjetividad, se ha intentado que las empresas que conforman esta muestra dispongan de determinados rasgos para conformar una base surtida, rica en diversidad. Algunas de las variables que formaron parte del proceso de selección fueron:

- Sede (se trató de que las seis sedes troncales del Programa estuvieran representadas)
- Antigüedad (se buscó que los casos reflejen empresas de largas décadas de trayectoria, así como también algunas que aún están en sus años jóvenes)
- Rubro (se buscó empresas que elaboren diferentes tipos de productos)
- Tamaño (se trató de reunir empresas con decenas de colaboradores y una estructura significativa, como así también algunas en la que sólo trabajan los socios fundadores).
- Origen (se buscó empresas que su origen esté relacionado con la tradición o herencia familiar, como también empresas fundadas directamente por el emprendedor de la Escuela)



Así las cosas, la lista de las empresas seleccionadas para analizar sus respectivos modelos de negocios han sido:

Empresa

Ittico
Natural Gums
Chañarmuyo
Helados Vittorio
Laboratorios Vitafor
AIRSA
Colmenares del Caha
Meridiano Quinto

Representante

Nicolás Silvetti
Gustavo Prola
Martín Meza
Santiago Segovia
Sergio Kaplan
María Boustani
Horacio Suárez y Claudia Cahp
Patricia Giaconi

Sede

Tucumán
Chaco
La Rioja
La Pampa
Rafaela
Rafaela
Escobar
La Pampa

Rubro

Licores (limoncello)
Harinas de arroz
Vinos
Helados
Complementos vitamínicos
Aderezos
Miel
Cerveza Artesanal



// Limoncello Ittico //

Un poco de historia

El limoncello es un tradicional licor dulce originario de Italia, elaborado a partir del limón. Allí en Italia lo descubrió, tiempo atrás, un hombre llamado Luis Silveti. Luis vivió allí más de tres décadas, trabajando en la exploración de la actividad cítrica en aquel país para identificar de qué manera se agregaba valor a partir de dicha actividad.

Según cuenta su sobrino, Nicolás Silveti (fundador y uno de los propietarios de Ittico), un día estando en el hotel Dell Alcione de la Costa Amalfitana, a su tío le dieron de probar un limoncello y quedó encantado. Cuando preguntó sobre los orígenes de la bebida y se enteró de que sus únicos tres ingredientes eran limón, azúcar y alcohol, se dio cuenta de que era una combinación a la medida de la provincia de Tucumán.

Tiempo después, adquirió allí en Italia cierta maquinaria para la elaboración del producto y la hizo traer a la Argentina, donde instaló la fábrica en la ciudad de Avellaneda, en 1998. El limoncello comenzó a ser producido en nuestro país, bajo la marca "Dell Alcione" (debido a que existe una tradición de que el nombre del limoncello debe ser el del lugar de donde proviene la receta). Los años iniciales, según Nicolás, fueron años de ajustes de recetas y de equipos, mientras él mismo daba una mano a su tío comercializando el producto en el norte del país.

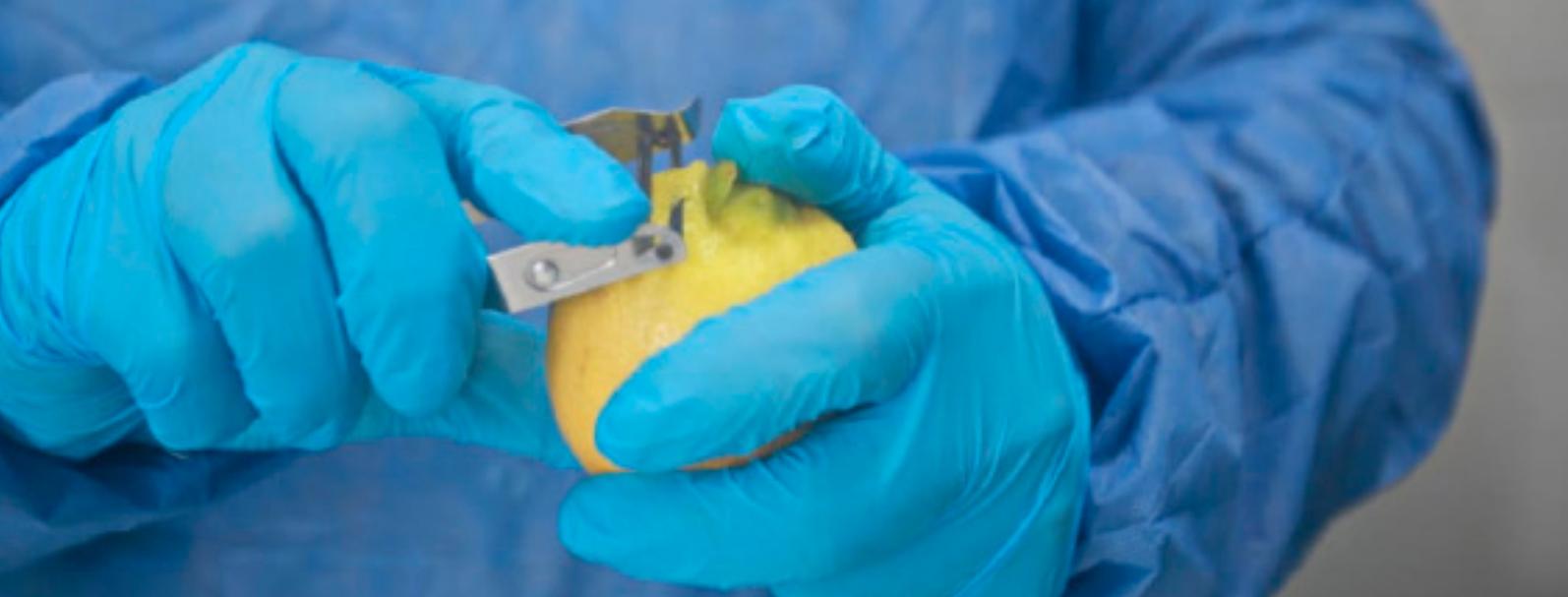
Los años pasaron, los vaivenes de la economía nacional también, y hacia el 2015 el tío Luis decidió cerrar la fábrica y guardó los equipos. Ante esta situación, Nicolás comenzó a concebir lo que sería el puntapié inicial para continuar con la fabricación del producto en la provincia de Tucumán. Tiempo después la idea comenzó a materializarse, el acuerdo consistía en que Luis ponía a disposición todo el equipo necesario, en tanto que Nicolás -junto con un socio- se haría cargo de la construcción de la nueva fábrica, mediante el acondicionamiento de un local para elaborar localmente el limoncello. Esta fábrica fue construida en cumplimiento de todos los más altos estándares internacionales, para calificar para la exportación de los licores.

De esta forma comenzó la elaboración de limoncello en la provincia de Tucumán. Sin embargo, la diferencia de edad, de estilos y de pensamientos sobre el modelo de negocios, entre Nicolás y su tío, condujo a que Nicolás tomase la decisión de desarrollar una marca propia, que tomaría el nombre de Ittico, una localidad cercana a la ciudad de Concepción, donde poseían una finca familiar. Como parte de esta movida estratégica, la fábrica produciría el limoncello Ittico y además una parte del producto sería entregado a Luis, sin etiqueta, para que él pudiera continuar con su propia comercialización.

Algunas características de la empresa y el producto

El limoncello, como ha quedado dicho, es un producto sumamente popular en Italia, pero todavía no lo es tanto en nuestro país, por eso uno de los esfuerzos principales de Nicolás consiste en "democratizar el consumo" del limoncello, haciéndolo conocido y accesible para cada vez una mayor cantidad de personas. Este producto es un licor que se elabora mediante la maceración de la cáscara del limón en alcohol tridestilado, a partir de la melaza de azúcar. Tiempo después el alcohol se separa de la cáscara y se mezcla con un almibar realizado con agua y azúcar, para su emulsión. Posteriormente esta mezcla se filtra y se deja reposar en tambores de acero inoxidable durante unos 30 días, luego de lo cual se embotella en botellas de vidrio provenientes de reciclado, se etiqueta y se cierra con tapa metálica antirelleno, quedando así el producto listo para su consumo. La empresa cuenta con una tanquería con capacidad para elaborar 8.000 botellas al mes, en dos ciclos de producción por semana.

En cuanto a la estructura de personal, la empresa está encabezada por los dos socios (Nicolás Silveti y Fabricio Pistolesi), apuntalados por un jefe



de Planta. Además, trabajan alrededor de 5 empleados directos de producción (que pelan los limones, embotellan y etiquetan el producto, etc), una ingeniera química que oficia como Directora Técnica. La faceta comercial se encuentra a cargo de un colaborador indirecto, quien se encarga de la representación comercial del producto.

Como dato complementario, al realizarse este análisis, al entender que el producto se elabora a partir de la cáscara de los limones, le fue consultado a Nicolás qué se hace con el resto de la fruta. La respuesta de Nicolás es que actualmente “no hacemos nada, porque podríamos armar jugos o mermeladas, pero eso implicaría otras líneas de negocios que nos diversificarían esfuerzos que por el momento no vamos a llevar adelante”. Por lo tanto, usualmente proceden a regalar los limones a bares, para que sean aprovechados en sus respectivos negocios. Nicolás agrega que también los limones (una vez descascarados) pueden servir como alimentos para el ganado porcino.

Una mirada al Modelo de Negocios

La empresa ha ido construyendo su propuesta de valor sobre la base de algunos potentes diferenciales. Uno de ellos consiste en que la elaboración del producto se realiza a partir de limones pelados a mano, factor que permite que el limoncello se valore al doble de precio en el mercado (es decir que una botella de limoncello pelado a mano se cotiza como mínimo al doble que otros limoncellos). El otro factor diferencial radica en el alcohol empleado en la elaboración, se trata de un alcohol tridestilado (que adquieren a un proveedor tucumano), según Nicolás “es tan bueno que es casi de perfumería, sin residuos de destilación” y de cara a los consumidores del producto, semejante calidad del alcohol se traduce en la inexistencia de resacas posteriores, así como tampoco picazón de lengua y garganta.

Nicolás comenta que, para llegar a obtener dicho alcohol se invirtieron cerca de 18 meses de búsquedas y pruebas en diversos ingenios, hasta que finalmente lo consiguieron. Como puede comprobarse, el tiempo y la dedicación en esta búsqueda, generó sus frutos.

Otro factor alusivo a esta diferenciación del producto se encuentra en que para elaborar una botella, según explica Nicolás, “se necesita la cáscara de nueve limones, que en plena temporada pueden tener un costo de \$5 y el producto final, puesto en góndola, puede venderse a casi \$1.000, con lo cual queda a la vista el enorme agregado de valor que somos capaces de generar”.

Respecto del “para quién”, es decir el segmento hacia el cual se dirige su propuesta de valor, Nicolás lo define como un segmento medio-alto, en general de mayores de 50 años, y que son personas “viajadas”, es decir que de alguna forma han conocido la cultura italiana.

Más allá de estos consumidores actuales, la empresa está planteando una estrategia destinada a fomentar el consumo en segmentos más jóvenes, sobre todo millenials, a quienes busca identificar con el limoncello. Para ello han venido desarrollando, por ejemplo, degustaciones en puntos de venta y fomentando la difusión de estas acciones a través de redes sociales, que resultan más naturales a dicho segmento millenial. Asimismo, tal como fuera comentado al inicio, la empresa está trabajando activamente en el proceso que ellos denominan como de “democratización del uso del limoncello”, en pos de masificar su consumo y su conocimiento. En tal sentido, han estado lanzando acciones comerciales relacionadas con usos alternativos del limoncello, como por ejemplo en la coctelería y como aperitivo.

Con relación a las Palancas de Ittico es posible identificar los siguientes aspectos.

Personas

Como suele suceder en la mayoría de las PyMEs, la figura de su fundador y propietario constituye una importante palanca, con su empuje, su visión y la habilidad para generar y concretar nuevas ideas y alianzas. Nicolás es abogado de profesión lo que posibilitó que





desde el inicio de la fábrica se den cumplimiento a todas las formalidades requeridas. La idea de fondo es que un negocio prolijamente armado, con “sus papeles en orden”, sirve de plataforma para escalarlo y acceder a nuevas instancias de crecimiento. Por ejemplo, el celo de Nicolás en tener las habilitaciones y certificaciones al día es uno de los puntales que hoy permite a la empresa empezar a acceder a los mercados internacionales.

Complementariamente, una anécdota ayuda a comprender el rol de Nicolás en el entramado de Ittico. Así la cuenta él mismo: “Te va a parecer muy obsesivo, pero el Whatsapp por el cual vos pedís una botella de limoncello en Instagram es mi teléfono personal... ¿sabés por qué lo hago? Por el seguimiento del cliente, por cómo nos conoció y por el día después de probar el producto... obvio que lo voy a dejar de hacer en algún momento, pero me interesa porque me han hecho aportes muy buenos, aparte les gusta, al punto de venta le gusta que el dueño sea el que va a contarles del producto, es muy valorado por ellos, les gusta el story telling...”

Nicolás Silvetti de Limoncello Ittico

“La Escuela de Negocios representó para nosotros una profesionalización de la visión estratégica de la empresa desde el análisis de costos, la toma de decisiones, la ejecución de toma de decisiones respecto de cómo llevar adelante nuestro Proyecto. Sin lugar a duda nos acompañó en el crecimiento para pasar de ser una empresa que tomaba decisiones muchas veces de modo intuitivo a hacerlo de manera más acertada ayudándonos sin dudas a dar un salto de calidad a la gestión de la empresa.”

Procesos

Con relación a los procesos de trabajo en la empresa, hay varios que se destacan.

Uno, por excelencia, consiste en el proceso de pelado a mano de los limones, con la velocidad que han ido desarrollando los trabajadores, estimada entre 15 y 20 segundos por cada limón. Este ritmo permite a Ittico disponer de unos 700 kilos de limones pelados por cada día. El pelado se realiza con unos peladores especiales traídos de Italia.

Relacionado con este último proceso, se menciona el de calibrado de los limones, es decir que los limones llegan ya acondicionados y seleccionados al proceso de pelado, para que se pueda generar ventaja a partir de dicha estandarización en su tamaño.

Otro aspecto relacionado con los procesos consiste en planificar las compras del azúcar refinada en el mismo ingenio, cuidando de garantizar que la misma pertenezca a un mismo lote de producción, para ayudar a homogeneizar la calidad final del producto.

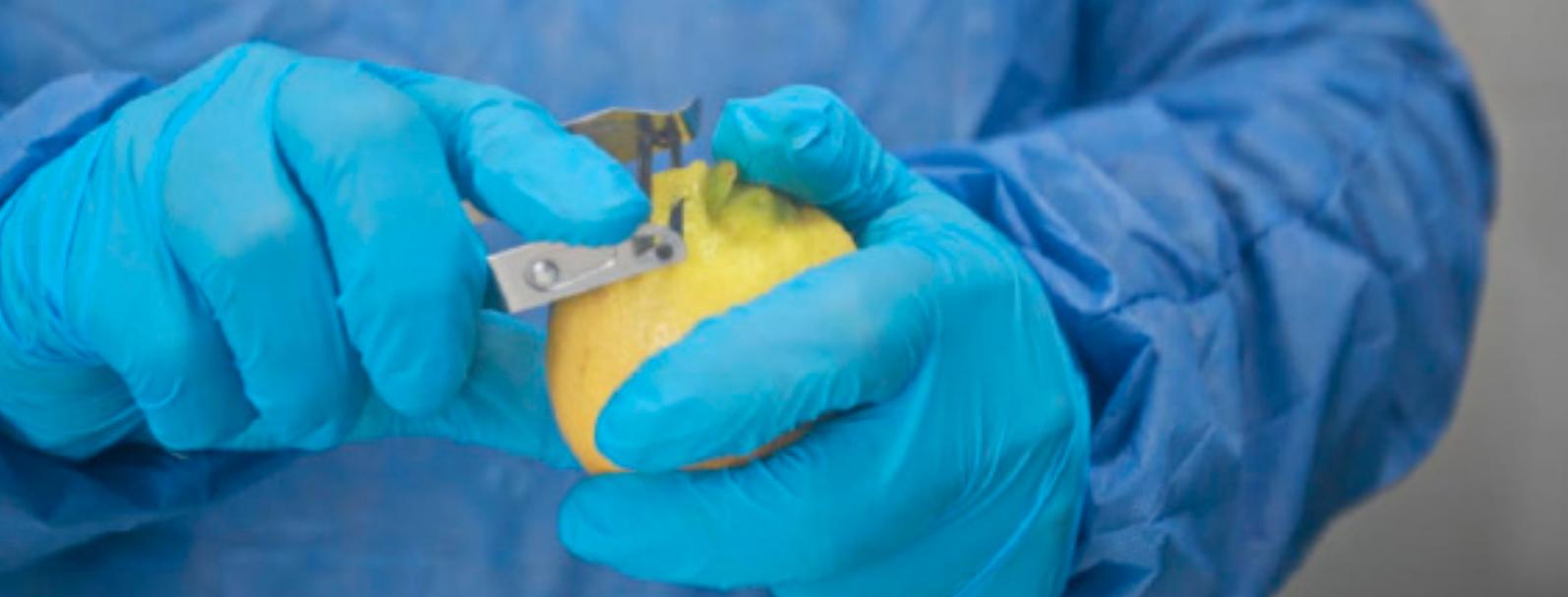
También, se puede mencionar el proceso de obtención del aceite esencial de limón, que resulta fundamental en todo el proceso productivo. Este proceso en Ittico se realiza por maceración de la cáscara del limón en alcohol (extracción sólido-líquido) y dependiendo de la estacionalidad, se puede obtener entre 4 a 6 kilos de aceite esencial por cada tonelada de fruta. Como resultado de este proceso, el alcohol se “tiñe” de amarillo con ese aceite esencial extraído.

Por último, una cuestión adicional que resume el poder de la innovación en los procesos. La empresa está realizando una variación del proceso de elaboración de su producto que consiste en macerar una primera vez la cáscara del limón en alcohol durante la época de verano, luego se retira la cáscara y se reserva el producto hasta el invierno, donde vuelve a ser macerado, con más cáscara. De este modo, se logra una versión premium de mayor intensidad, con sabor más cítrico y de mayor sofisticación al paladar.

Activos

Ittico posee actualmente, debido a su localización geográfica (en Tafi Viejo) una poderosa ventaja, dado que su principal proveedor, un packing de limones, se encuentra pegado a la fábrica, lo cual contribuye con la obtención en tiempo y forma de la fruta. Asimismo, este packing es propiedad de la familia Pistolesi (a la cual pertenece uno de los socios de Ittico), lo cual configura una importante alianza para el emprendimiento.

Complementariamente, otro importante activo radica en su cualidad de ser Manipuladores Habilitados de Alcohol Etílico, por el Instituto Nacional de Vitivinicultura. Gracias a esta habilitación, la empresa ha podido incursionar en otras unidades de negocio, como ser la de productos sanitizantes.



El Futuro

De cara a las perspectivas de futuro, Ittico tiene variados y ambiciosos proyectos.

Por un lado, en una estrategia de desarrollo de producto, se hallan abocados a incorporar el aceite esencial de limón a su línea de sanitizantes. En palabras de Nicolás: “esta es una especie de reinención que tuvimos en la pandemia. Cuando arrancamos con la línea de sanitizantes y viendo que todos los productos en el mercado te hacen reseca la piel, estudiamos y advertimos que el aceite esencial tiene propiedades humectantes y bactericidas que ayudan al sanitizante como agente desinfectante. Entonces probamos poner ese macerado que tiene aceite esencial de limón al sanitizante para perfumarlo y aparte por esas propiedades”.

Con respecto a las estrategias de desarrollo de mercados, Ittico ha generado un acuerdo para despachar productos a la cadena Gobar en Mendoza, que cuenta con 78 sucursales, en shoppings y diversos puntos de venta, con lo cual seguramente permitirá a Ittico ampliar de forma significativa sus canales de colocación del producto.

Asimismo, están trabajando en el desarrollo del canal e-commerce, apuntalando las ventas off-trade (es decir de botellas cerradas). De este modo, se está acondicionando el canal de Tienda Nube para aspirar a llegar a cada rincón de la Argentina con una botella de limoncello.

Ittico también se encuentra trabajando en estrategias de diversificación. Una de ellas se materializa a través de una acción de asociatividad (con un compañero de la Escuela de Negocios del PROCAL, llamado Pablo Ortenbach de Cervezas Artesanales Antarca), mediante la cual se producirá cerveza llamada “Goldencello”, es decir una mezcla del estilo Golden cervecero con aproximadamente un 4,5% del limoncello de Ittico. La comercialización de este nuevo estilo estará a cargo de la cervecería y gracias a esta alianza, Ittico percibirá un 17% de la facturación, generando así una fuente alternativa de ingresos para el negocio.

En la misma línea de diversificación, Nicolás ha establecido vínculos con otra empresaria de la Escuela de Negocios (en este caso, Ana Terán, de Frágola Helados) para el desarrollo de dos nuevos sabores de helado con limoncello (crema y sorbete).

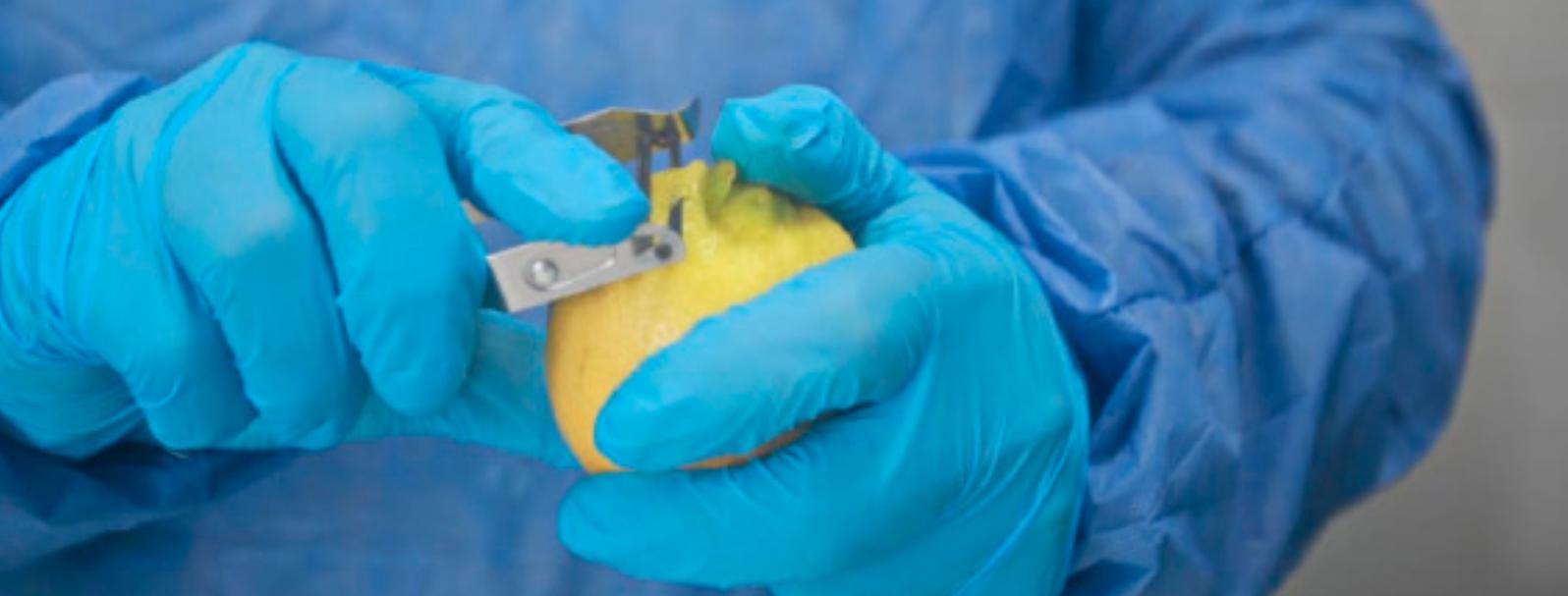
Por otra parte, la empresa también está incursionando en estrategias de penetración de mercado. Por ejemplo, una de ellas, tiene que ver con un acuerdo con Aeropuertos Argentina 2000, con Shop Gallery, para estar en todos los aeropuertos del NOA y tal vez en Aeroparque. El requisito es rediseñar el envase, con botellas de una capacidad de 500 ml, en lo cual están trabajando actualmente.

Otra de las medidas, tal como ya se ha esbozado previamente, consiste en el desarrollo de la coctelería de autor, con licores naturales. La idea de fondo, tal cual la cuenta Nicolás, “se trata de hacer algo así como el Campari con jugo de naranja, que ya es un producto en sí mismo, es probar con el limoncello con soda o con agua tónica”. En esta última idea, se encuentran avanzadas las conversaciones con el dueño del Indian Tonic Cunningham, para poder llevar adelante el proyecto.

Finalmente, a modo de enumeración de algunos de los próximos pasos ambiciosos que está planificando la empresa, Nicolás resalta:

- Por un lado, aplicar a PACC emprendedor para obtener financiación, para certificaciones de calidad.
- Por otro lado, trabajar en el destilado del propio alcohol, para poder independizarse del proveedor e integrar la cadena de valor.
- También aspira a que el próximo año, Ittico participe de alguna feria internacional.
- Finalmente, se encuentran avanzadas las reuniones con importantes funcionarios del Ministerio de la Producción de la provincia de Tucumán, para la posible declaración del licor y del ron como de interés provincial.





Para cerrar esta nota, cabe destacar que la Federación Económica de Tucumán ha galardonado recientemente con dos premios a este emprendimiento, lo cual valida los esfuerzos que se han venido realizando. Por un lado, Fabricio Pistolesi ha sido destacado como “empresario joven 2020” en tanto que Illico fue distinguido como el “emprendimiento del año”.



// Natural Gums S.A. //

Un poco de historia

La movida emprendedora que años más tarde daría origen a Natural Gums SA, comenzó su camino hacia el año 2002 de la mano de su fundador, el Ingeniero Agrónomo Gustavo Prola.

En ese 2002, Gustavo junto con un socio llamado Federico Agardy se embarcaron en un proyecto para producir gomas como sustituto de importación del algarrobo europeo, elemento que se utiliza como forraje, para alimento del ganado. Este proyecto se realizaba a partir de un árbol llamado “gleditsia amorphoides”, popularmente conocido como espina corona, que genera una especie de chaucha con semilla. Esta chaucha se acopiaba para su posterior procesamiento para obtener la goma.

Luego de un tiempo de avance del proyecto, pudieron verificar que no disponían del volumen suficiente acopio para abastecer al mercado, porque de cada tonelada de chaucha se obtienen 150 kilos de semilla y de ahí apenas 50 kilos de goma. Por tal motivo, se discontinuó el proyecto.

Pero el espíritu emprendedor de Gustavo no se quedó allí. Considerando el insumo principal con el que contaba, las vainas sin semillas, llevó el mismo a la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires para que sea analizado y dicho estudio arrojó la conclusión de que era un producto rico en saponinas triterpénicas, con el cual se embarcaron en otro proyecto para elaborar un coadyuvante de uso agrícola, llamado “C Ultra”. Este elemento funcionó muy bien, era vendido como integrante de la formulación del glifosato.

Hacia el año 2012 surge un nuevo proyecto, ya con el nombre de Natural Gums, que resultaría esencial para el desarrollo de la empresa. Se trataba de la elaboración de goma guar, el hidrocoloide más importante del mundo (el 85% de la producción mundial se realiza en India) y que tiene múltiples aplicaciones, sobre todo en alimentación (como espesante natural), en la minería y en la industria petrolera, para el proceso de fracking. Este proyecto contó con el aporte de algunos socios, que en total aportaron 1,5 millones de dólares, para un área de cultivo en Salta de 700 hectáreas. El proyecto atravesó múltiples vaivenes, que derivaron en el fracaso de la elaboración por método químico por lo que posteriormente se trabajó en un eventual desarrollo por método físico, a través de molienda con un molino único en toda Latinoamérica.

Más allá de los esfuerzos y desvelos de Gustavo y algunos de sus ocasionales socios, el proyecto no concluyó de forma positiva, pero dejó algunos aprendizajes y también equipamiento que podría resultar útil para otros fines.

Hacia 2017 Gustavo se contactó con una arrocera y le pidió 500 kilos de arroz para realizar determinadas pruebas en pos de fabricar harina de arroz, a partir del poderoso molino que poseían. Las pruebas fueron favorables y desde ese momento la empresa se encuentra abocada a dicho producto. Con el correr del tiempo la empresa se embarcó en las iniciativas de certificar tanto el establecimiento como los productos como libres de gluten.

Algunas características de la empresa y el producto

La empresa en la actualidad está comandada por Gustavo y cuenta con ocho empleados fijos, pero asimismo se dispone de un equipo de vendedores, que trabajan a comisión, con lo cual la fuerza laboral se estima en aproximadamente 14 personas.

La capacidad instalada de producción es de alrededor de 250 toneladas / mes, aunque en la actualidad, según refiere el empresario, los niveles de producción oscilan entre unas 80 a 90 toneladas mensuales, quedando de manifiesto una significativa capacidad ociosa.

Sobre el producto, la harina de arroz, cabe destacarse que posee una característica fundamental y es que se adapta a todo tipo de dietas, espe-



cialmente a las personas que padecen celiacía, puesto que el arroz no contiene gluten.

Asimismo, la harina de arroz se utiliza también como agente extensor, es decir un producto que se emplea para sustituir a una parte de otro producto, sin mermar con ello las cualidades nutricionales del resultado final. Por ejemplo, la harina de arroz, dada esta característica, se emplea en la industria de la carne así como también como espesante de salsas, chocolates, etc.

Una mirada al Modelo de Negocios

Analizando el modelo de negocios de Natural Gums SA, el diferencial de su propuesta de valor viene dado por la harina ultrafina de arroz. Este factor puede evidenciarse en su granulometría, que es de características mucho relevante que en otras harinas. Claro está, cabe preguntarse a la hora de evaluar un diferencial, qué problema resuelve o qué ventaja proporciona a sus principales consumidores. La respuesta de Gustavo es concreta al respecto, la harina ultrafina, con dicha granulometría especial, resulta mucho más maleable y como resultado, las masas, empanadas y preparaciones que se elaboran con ella resultan mucho menos quebradizas, la masa adquiere una cohesión mucho más significativa.

Pero la empresa no ofrece sólo este producto. Complementariamente también comercializa la “harina común” (en donde al ser un commodity, compite por precio), además de sémola de arroz, y harina integral de arroz, rubro en el cual existe poca competencia. Pero más allá de estos productos, la empresa está en un camino avanzado de poder salir al mercado con otros once productos de premezclas (a los cuales sólo hace falta incorporar agua, ningún otro elemento es necesario) y toda una gama surtida de harinas especiales libres de gluten, tales como harina de mijo, amaranto, arvejas, lentejas, garbanzos, etc.

Relacionado con el “para quién”, es decir quiénes son los que adquieren los productos de Natural Gums SA, Gustavo comenta que actualmente su principal cliente es la industria, como por ejemplo Granja Iris que adquiere las harinas para incorporar a sus productos, como las salchichas, o también Breviss, para sus tostaditas. En líneas generales, Gustavo explica que sus clientes son empresas que elaboran fideos, galletitas, alfajores.

Con relación a las Palancas de Natural Gums es posible identificar los siguientes aspectos.

Personas

Sin dudas, como suele suceder en buena parte de las empresas PyME, la figura de su fundador y propietario, Gustavo, constituye una particular palanca. Tal como ya se ha dejado entrever en este mismo texto, el empuje, la pasión, el conocimiento de las cuestiones agrarias (por su condición de Ingeniero), la capacidad de generar y aprovechar contactos y la propensión a asumir riesgos, han permitido que la empresa vaya buscando y desarrollando distintas oportunidades de negocio.

Como para poner de manifiesto estas características de Gustavo, según comenta él mismo, en su juventud ganó la concesión de la fotocopiadora en la Facultad de Agronomía, luego se extendió a la Facultad de Medicina. Posteriormente gestionó la concesión del bar de la Facultad y por otra parte llevó adelante un emprendimiento destinado a la producción de champiñones, siendo pionero en el país. Esta “raíd emprendedor” constituye una constante en la vida de Gustavo y permite generar una semblanza de sus características.





Activos

En cuanto a los Activos, la empresa cuenta con un par de poderosos representantes.

Por un lado, el mencionado molino con el cual procesan la harina ultrafina de arroz, que había sido fruto de una importante inversión desde la época en que la empresa trabajaba con la goma guar. Las características de ese molino, único en toda Latinoamérica, permiten generar la harina ultrafina, con la granulometría única en su rubro.

Por otra parte, la empresa cuenta con las correspondientes certificaciones como establecimiento libre de gluten, con aprobación de SENASA, lo que le permite poder ofrecer garantías de su proceso de elaboración.

Finalmente, todo el expertise y conocimiento desarrollado en la época del procesamiento de la goma guar, resulta un factor clave para poder ejecutar de modo eficiente los actuales procesos de elaboración que requieren las harinas.

El Futuro

De cara a las perspectivas de futuro, algunas de las ideas de Natural Gums se relacionan con las siguientes iniciativas.

Para comenzar, uno de los desvelos de Gustavo consiste en la perdurabilidad de su empresa. Para ello está formando a dos de sus hijas, quienes estudian carreras afines, para introducir las en la mirada y el conocimiento de la empresa, con miras a sumarlas como colaboradoras en el presente y de cara a su futura sucesión.

Por un lado, con la mira puesta en el desarrollo de nuevos mercados, la empresa está trabajando en las certificaciones de productos Kosher (de acuerdo con las normas dietéticas judías) y Halal (de acuerdo con las normas árabes y musulmanas), para poder ofrecer sus productos a dichas comunidades.

Por el lado de estrategias de desarrollo de producto, la empresa está comercializando sus harinas en envases fraccionados de 1 kg y 0,5 kg, en los cuales puede generar mayor valor agregado de precio, estando abocado actualmente a la contratación de nuevos distribuidores para poder disponer de un mayor alcance comercial.

Por otra parte, la empresa está analizando alternativas para retomar su antiguo negocio de la goma guar, que puede significar un verdadero impacto para la misma. A diferencia de la etapa anterior, Gustavo se encuentra desarrollando contactos para importar el producto desde la India, a fin de no tener que encargarse del sembrado.

Finalmente, una apuesta grande de la empresa viene de la mano de un nuevo desarrollo, apalancado por el conocimiento adquirido en la primera época de la empresa, cuando se dedicaban a la espinosa corona. Gustavo ya ha patentado dicho desarrollo, con el nombre de "Sapgrowth". Se trata de un promotor de crecimiento, aditivado, elaborado a base de extractos naturales sin hormonas, que sirve para la crianza y alimentación de pollos, vacas, cerdos y según Gustavo, tiene el plus de que "se vende en dólares".

Gustavo Prola de Natural Gums SA

"La Escuela de Negocios a mí realmente me aportó un sinnúmero de cosas, desde el punto de vista personal como así también en la empresa, me cambió bastante la visión que yo tenía. No hubo un solo módulo que no haya disfrutado y que no haya sido para mí importante, de todos y de cada uno he rescatado aprendizaje. Desde el módulo 1, con el tema de Finanzas, que realmente me generó el darme cuenta de que estaba haciendo muchísimas cosas mal, desde el punto de vista de la rentabilidad y de las herramientas financieras, para darte cuenta cómo estás posicionado y demás. Toda la parte de Procesos, de formación de Recursos Humanos, de Comercio Electrónico que fue muy interesante también, así que muchas de las cosas aprendidas en el curso las estoy incorporando de a poco, porque no se puede, es bastante complejo, hacer una reversión total, pero la verdad es que me cambió sinceramente el punto de vista, me fue de extrema utilidad, lo recomendaría mil por mil."





// Bodegas Chañarmuyo //

Un poco de historia

Chañarmuyo es una localidad del Departamento de Famatina, en el norte de la provincia de La Rioja. Hace unos 20 años, según cuentan, era un pueblo que se encaminaba a la extinción, puesto que tenía muy pocos habitantes, menos de 100, y una población envejecida, ya que los jóvenes y adultos solían marcharse a ganarse su sustento a otras regiones.

En dicho contexto, hacia el año 2000, el Dr. Jorge Chamas decidió aprovechar la oportunidad de crear valor con bajo costo de capital (gracias a algunos programas de incentivos de inversión en zonas remotas) y comenzó con el emprendimiento de una finca y una bodega en el lugar. Sin saberlo quizás, pero esta decisión fue el primer paso para dar cumplimiento a una vieja profecía de un lugareño, llamado Don Patrocinio Carrizo, quien en 1913 había dicho “alguna vez se harán vinos en este valle, de los que el mundo hablará...”.

En palabras del propio Jorge Chamas: “arrancamos a finales de 2001. Siempre creímos, soñamos, apostamos. Aunque a veces nos sentimos vencidos nunca bajamos los brazos. El pueblo quintuplicó su población y los jóvenes de Chañarmuyo volvieron. Y se afincaron formando familias, criando niños, educándolos. Crecieron creyendo y también apostando. Se cumplió un sueño, con paciencia y humildad. El trabajo era grande y no daba para aflojar. Y en el vino éramos nuevos, en un nuevo lugar. Debíamos aprender mucho, de los mejores. Y a los mejores contratamos. Hoy somos una “compañía”, sin pensar por un momento en abandonar nuestra filosofía de sentirnos parte de la comunidad y protagonistas de un sueño. Hemos consagrado el trabajo como formidable vehículo formativo y de realización personal. Trabajo, inversión y virtud humana es la fórmula. En respeto y armonía con nuestro alrededor. Aprendiendo de los mejores, pero exigiéndonos. Creyendo y pidiendo a Dios todos los días nos ilumine para ser un poco mejores. Dando gracias, siempre.”

Así, pues, con el correr de los años, la empresa fue creciendo y se fue profesionalizando. Por ejemplo, 9 años atrás se contrató a Martín Meza Watkins (participante de la Edición 2020 de la Escuela de Negocios en La Rioja) quien contaba con amplia experiencia en la gestión financiera de un grupo que nucleaba a 25 empresas y quien sería uno de los pilares para apoyar el desarrollo y el crecimiento de la compañía hasta el lugar que ocupa hoy.

Algunas características de la empresa

Para empezar, es importante mencionar que la empresa posee tres unidades de negocio diferenciadas, pero que funcionan en forma sinérgica dentro del mismo predio. Una de ellas es la bodega propiamente dicha, que constituirá el caso de análisis más directo; otra es la finca donde se cultivan la vid y por último se encuentra una posada hotelera.

El predio completo cuenta con una superficie de unas 980 hectáreas, de las cuales aproximadamente 100 son ocupadas por la finca.

En cuanto a la estructura de personal, la empresa emplea en forma permanente a unas 35 personas, aproximadamente 20 en la finca, unas 7/8 en la bodega y el resto en la posada, a las cuales se suman, en la temporada de vendimia (entre febrero y mayo), alrededor de 20 personas más. Excepto algunos de los miembros que ocupan los puestos clave, todo el resto de los colaboradores son originarios de Chañarmuyo, con lo cual la empresa confirma su compromiso de apostar por el desarrollo y la creación de empleo a nivel local.

La bodega posee unos 3.000 metros cuadrados cubiertos, con una capacidad instalada de tanques de 1,8 millones de litros de elaboración. Esta capacidad es utilizada para la producción de unas 300 mil botellas destinadas a las propias líneas (que insumen unos 450 mil kilos de uva) y el resto (unos 2,5 millones de kilos de uva molidas) se destina a brindar servicios de elaboración para terceros.



Una mirada al Modelo de Negocios

Analizando el modelo de negocios de la empresa pueden señalarse los siguientes aspectos.

Por un lado, la bodega elabora cuatro líneas de vino de altura más una de espumantes. Dichas líneas son las siguientes:

- Línea “Clásica” (un Malbec, un blend de Cabernet Franc y Cabernet Sauvignon, un Chardonnay y un rosado blend de Syrah y Viogner)
- Línea “Gran Vino”, equivalente a un reserva (con variedades de Malbec, Cabernet Sauvignon, Tannat y Cabernet Franc)
- Línea “Viña Providencia” equivalente a un gran reserva (que incluye la opción de un Malbec y un blend con la mejor selección de la añada)
- Y finalmente el tope de gama, llamado “5 Hileras”, que es un blend de Malbec, Tannat y Petit Verdot.

Por el lado del espumante, que se comercializa con la marca “Chamas Honnorat”, se elabora en tres variedades: Extra Brut de Pinot Noir, Extra Brut Rosé y Brut Nature Blanc de Blancs.

Entrando en el terreno de los diferenciales, el terroir reúne condiciones de suelo y clima únicos en el mundo. Esta conjunción de elementos genera uvas sumamente ricas en azúcares, lo cual se traduce en un alcohol que ha favorecido un vino de alta gama con gran concentración de frutos rojos y taninos dulces, con reconocimiento y premiaciones internacionales y que ha posibilitado que la viña sea reconocida como zona con identificación geográfica propia (Valle de Chañarmuyo).

Relacionado con el “para quién”, es decir quiénes son los que adquieren los productos, Martín Meza explica que los consumidores de los vinos de la empresa los adquieren en el canal de las vinotecas, en el segmento vinos de alta gama, ya que la línea clásica cuesta alrededor de \$680 la botella, en tanto que los tope de gama alcanzan precios de hasta \$2.500 por botella. En palabras de Martín “nuestros clientes son personas que buscan algo nuevo, priorizan la calidad, aceptan sugerencias de los vendedores especializados y gustan de explorar nuevas zonas vitivinícolas, como La Rioja”.

Siguiendo con los mercados donde se comercializan los vinos de Chañarmuyo, el 50% de la producción se comercializa en el mercado interno, especialmente en la zona de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Corrientes, La Rioja, además de algunas colocaciones en Tucumán y hasta en Ushuaia. El restante 50% se exporta a mercados tales como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Suiza, Reino Unido, China y en Latinoamérica (principalmente Brasil y Perú).

Con relación a las Palancas de Bodegas Chañarmuyo es posible identificar los siguientes aspectos.

Activos

En cuanto a los Activos, la empresa cuenta con su diferencial más potente, la localización geográfica de su terroir. Algunas de las características de este son:

- Amplitud térmica muy pronunciada, con +20 grados de promedio diario.
- Alto coeficiente de heliofanía.
- Altura de 1720 metros sobre el nivel del mar.
- Nevadas invernales
- Suelo antiguo





- Promedio anual de lluvias de unos 250 mm

Tal como ya se esbozó previamente al hablar de los diferenciales, esta privilegiada localización geográfica posibilita un lugar único en el mundo para la elaboración de vinos.

Asimismo, durante este año 2020, la empresa ha sido galardonada en París (Francia) con una medalla de oro en el concurso The Best Wine Awards, por un Gran Vino Malbec de 2017. Esta relevante premiación le permite a la marca hacer gala de un sello de distinción, que eleva su reputación en el mercado y le permite continuar posicionándose entre los vinos de alta gama más renombrados.

Personas

En cuanto al valor agregado por las personas como palancas, la figura de su fundador y propietario, Dr. Jorge Chamas, cobra fundamental relevancia, tanto por su visión inicial (ya que eran pocos quienes podrían haber aventurado la elaboración de vinos en esta localidad), como por su apuesta por la promoción de la comunidad local y el permanente empuje que transmite a la empresa. Como él mismo lo afirma “trabajo, inversión y virtud humana es la fórmula”.

Además, Martín Meza reúne las características de otra poderosa palanca para la profesionalización de la empresa. Gracias a los conocimientos y experiencia que Martín traía de su trayectoria profesional anterior, sumado a su formación como técnico en empresas familiares, la empresa poco a poco fue capaz de abrir nuevas posibilidades de negocio (como la tercerización de servicios de elaboración de vinos), con el correr de los años fue capaz de ampliar la capacidad de producción en niveles muy significativos (cuando Martín comenzó a trabajar en la empresa, la capacidad estaba en unos 560 mil litros, versus el 1,8 millón de litros actual) y después de muchos años de déficit, finalmente la empresa pudo alcanzar su punto de equilibrio, para luego pasar a ser una empresa rentable.

Procesos

En materia de procesos, es decir las formas en las cuales se realizan las actividades, se pueden rescatar algunos elementos interesantes.

Por un lado, los procesos de formación y promoción de los recursos humanos, como factor diferenciador. Según explica Martín, en la industria vitícola se tiende a tecnificar las tareas y a subcontratar los roles, en cambio Chañarmuyo ha apostado por el compromiso e identificación del propio equipo con la empresa y con las tareas, lo cual siempre genera un plus de productividad.

Siguiendo con este tema, otra de las claves se encuentra en un proceso de acompañamiento continuo de las personas, y consolidación de equipos, intentando que cada uno pueda desempeñar aquellos roles en los cuales se siente más idóneo, cómodo y motivado. Martín cita algunos ejemplos que permiten ilustrar el punto, como el de Mauricio, quien oficiaba de cadete en la posada y actualmente es el encargado de la bodega, o David quien era

Martín Meza de Bodegas Chañarmuyo

“Me pidieron que cuente mi experiencia en la participación de la Escuelas de Negocios para Pymes de Alimentos, llevadas a cabo por la Dirección de Agregado de Valor y Gestión de la Calidad, en el marco de la Secretaría de Alimentos, Bioeconomía y Desarrollo Regional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca en conjunto con el gobierno local de La Rioja (La Rioja).

Los resultados personales de la participación en la Escuela de Negocios son muy buenos, si bien algunos conceptos ya los tenía por anteriores capacitaciones, es muy bueno recordar y poner en práctica nuevamente.- Pieza fundamental, en mi satisfacción de haber participado, fueron la calidad de los profesores y profesionales que dictaron las clases, haciendo muy llevadero el transcurso del cursado y con ganas de iniciar una próxima clase.

El objetivo general del Programa que fue contribuir a mejorar las capacidades de gestión económica y financiera de las PyMES agroalimentarias, para lo cual se apuntó al establecimiento de un Sistema de Medición aplicable a cada segmento de su proceso productivo y comercial. Se nos doto de herramientas y destrezas que apuntalan la sustentabilidad y la perdurabilidad de nuestros proyectos. A la intuición se asociaron modelos analíticos de pensamiento y planificación, de manera de ampliar nuestra base de sustentación de argumentos e iniciativas que fundamenten la gestión diaria. La calidad de esa gestión es la que, en definitiva, termina por establecer los niveles de rendimiento y rentabilidad de una empresa.

En mi entender se ha logrado establecer parámetros e indicadores de gestión a implementar; se pudo implementar una metodología de interacción permanente entre docentes y participantes; se integró un grupo muy heterogéneo y colaborativo de todos los participantes y se logró dar un enfoque práctico y de implementación inmediata de los conocimientos que nos fueron transmitidos. Se realizaron encuentros de coaching, logrando personalmente trabajar en el desarrollo de mis habilidades y destrezas individuales y grupales.

Respecto de los contenidos, los que fueron muy acertados en su clasificación y desarrollo, creo que:

-Los agronegocios en la Argentina y en el mundo; Pude evaluar las tendencias y aspectos actuales de los agronegocios a nivel local y global.

-Repensar tu modelo de negocios HOY; incorpore he-



tractorista y ahora es encargado de la finca o incluso el caso de Julia, antigua empleada de servicio en la posada y que ahora, luego de haber realizado un curso de cocina, es la chef de dicha posada.

Por otro lado, respecto de los procesos de producción, resulta clave el de control de los tiempos de cosecha. Según explica Martín “lo que normalmente toma unos 20 días de maduración, en esta zona tarda sólo 10, de modo que tenemos un rango de cosecha muy corto”. Al principio, la empresa cosechaba toda la tanda y el fruto final eran vinos de muy elevada concentración, con taninos muy marcados, que si bien tenían una inicial aceptación en el mercado, luego terminaban no siendo comprados. En consecuencia, después de un paciente y abnegado trabajo de búsqueda de lugares y de ensayos de micro vinificación, la empresa adaptó sus procesos y comenzó a cosechar de forma diferente, mezclando lotes, buscando así “el equilibrio entre la fruta y la madera”, tal como comenta Martín.

Socios

La empresa también se ha apalancado en materia de socios, a partir de una sólida alianza con un productor muy grande del mercado, quien terceriza con Chañarmuyo la elaboración de parte de sus vinos. A cambio, según explica Martín “como trabajamos bajo sus estrictos protocolos, hemos podido acceder a un conocimiento muy grande, realmente hemos aprendido mucho”.

El Futuro

De cara a las perspectivas de futuro, algunas de las ideas de la empresa se relacionan con las siguientes iniciativas.

Por un lado, para el 2021 la empresa apostará por plantar alrededor de ocho hectáreas de cultivos orgánicos, para comenzar así con la oferta de vinos orgánicos, como estrategia de desarrollo de productos. Para esto la empresa está en proceso de certificación de buenas prácticas de manufactura y ya se encuentra certificada para elaborar alimentos (vinos) orgánicos.

Por otra parte, en una clara estrategia de diversificación, la empresa planea destinar alrededor de 150 hectáreas de su predio a la plantación de nogales, pistachos y almendras.

Asimismo, con la perspectiva de generar mayor apalancamiento de la marca, la empresa buscará desarrollar su faceta como oferta turística (turismo enológico), mediante la ampliación y modernización de su posada.

Finalmente, en pos de aumentar su capacidad de producción, la empresa se encuentra abocada a incorporar tanques adicionales que permitirán elevar el volumen de producción en unos 300 mil litros, llegando así a una capacidad de 2,1 millones de litros de vino.

herramientas prácticas para la construcción de diferencias de oferta y demanda.

-Cómo aumentar tus ventas; desarrolle capacidades de análisis de comportamientos de mercado en tiempo real, para la toma de decisión y ejecución de planes de venta.-

-Negociación y procesos; mejore mis herramientas para los procesos de negociación individual y/o colectiva de manera más eficiente-

-Gestión eficiente de la empresa; información profunda y verificada para la construcción de modelos de negocio y planes de venta financieramente robustos y sostenibles

-Capital Humano; pude ver procesos y equipos a partir de iniciativas pensadas para maximizar el bienestar de las personas en sintonía con la productividad de la empresa.

-Comercio electrónico; pude ver la importancia de manejar con solvencia herramientas y ejecutar con eficiencia rutinas digitales de última generación para la transformación de nuestros negocios orientados a la generación de nuevos ingresos.

Celebro que se pueda llevar adelante, todos los años, capacitaciones en todas las líneas de las empresas (no solo en las gerencias); es MUY IMPORTANTE para las PyMEs de Alimentos contar con estas herramientas y que sean provistas en forma conjunta, por el sector público y privado.”





// Helados Vittorio //

Un poco de historia

La historia de Vittorio se remonta a octubre de 1994, en la ciudad de Santa Rosa, provincia de La Pampa. En ese momento fue que don Tito junto con su yerno Marcelo decidieron apostar por un nuevo emprendimiento: la compra de una vieja heladería, es decir sus máquinas y elementos, remodelarla, ponerla a punto, cambiarle el nombre por una nueva marca y continuar con el rubro de los helados. Tito realizó el aporte del capital necesario, en tanto que Marcelo se dedicó a trabajar el negocio. La heladería fue bautizada como "Vittorio".

Los primeros años fueron, como suele ser una constante en el ámbito PyME, de dedicación absoluta. Según palabras de Santiago Segovia (hijo y nieto de los fundadores) "hasta el año 2001 estuvo mi papá quien fabricaba, atendía, limpiaba, hacía todo, no daba ni siquiera para tener más de dos empleados, porque la situación no era la mejor, había otras dos heladerías artesanales que estaban muy superiores".

Ese 2001 no fue mejor. La crisis generalizada de la economía del país generó que la heladería debiera permanecer cerrada durante varios meses, aguardando la temporada para darle la oportunidad de decidir si se continuaba o no con el negocio. En el 2002 el negocio volvió a funcionar, intentando recuperar parte del terreno perdido.

Un par de años después la empresa atravesó una externalidad, que terminaría redundando en excelentes resultados. El local en el cual funcionaba la heladería era propiedad de la mutual de un banco pampeano y pocos meses antes de fin de año estos le comunicaron a la empresa que iban a utilizar el terreno para la construcción de unos edificios, por lo que debían desalojarlo, justo antes de la temporada de verano. Luego de unas corridas ajetreadas para localizar un nuevo salón, lograron conseguir otro a una cuadra de distancia. Santiago lo cuenta así: "conseguimos un salón a una cuadra, con una mejor ubicación, pero era una casa vieja, tuvimos que tirarla abajo y armar un salón comercial desde cero. Y la verdad es que a partir de ahí fue lo mejor que nos pasó, la heladería explotaba de gente, de tener un par de empleados llegamos a tener 15, pudimos ponernos en la misma línea y hasta superar a las otras dos heladerías. De ahí y hasta creo que 2010 fue bastante parejo el crecimiento."

Los años siguientes fueron de mayor vaivén, algunos tiempos fueron mejores, otros no tanto, pero la empresa, en líneas generales, fue desarrollándose y consolidándose.

El año 2016 vino acompañado de otro hito en la vida de la empresa. Ese año se iniciaron los trámites para relocalizar la fábrica en el Parque Agroalimentario. En palabras de Santiago: "nosotros hasta ese momento elaborábamos todo ahí en el mismo salón comercial, era una piecita de 3 x 4, ahí adentro había 7 máquinas, una de ellas cocina a 80 grados, así que imagínate que era una sola transpiración ahí adentro, se hacía imposible". Durante 2017 se trabajó a destajo para terminar de obtener todos los permisos y habilitaciones, y el año 2018 se destinó a la construcción de la fábrica, inaugurada el 14 de diciembre de dicho año.

Algunas características de la empresa

La empresa cuenta con varias unidades de negocio, que serán explicadas con mayor detalle en la sección siguiente, pero que a modo de resumen son:

- Marca principal (Helados Vittorio)
- Vittorio Express
- Segunda marca (Duja)



- Fábrica de elaboración en el Parque Agroalimentario

La empresa opera, en su salón principal, en una de las avenidas más concurridas del centro de Santa Rosa (Avenida San Martín), en tanto que la línea Vittorio Express se encuentra en una zona más alejada del centro, de paso hacia uno de los barrios más importantes y populares, con una población de buenos ingresos.

La empresa brinda empleo a unos 15 colaboradores (3 en la fábrica, 2 en la segunda marca, 1 en el local Express y el resto en la sede principal). Además de ellos, en las facetas de liderazgo, sigue trabajando Marcelo (con foco en lo administrativo), su esposa Silvana y Santiago (ambos más enfocados en aspectos de marketing y desarrollo estratégico/comercial).

La capacidad instalada de la fábrica es de entre 250 y 300 mil kilos de helado, aunque actualmente trabajan en niveles de unos 75.000 kilos anuales (repartidos en unos 65 sabores), de modo que la empresa cuenta con capacidad ociosa para intentar explotar en los próximos tiempos.

A modo de referencia, el kilogramo de helado Vittorio se comercializa actualmente en \$660, en tanto que el kilogramo de Duja se ofrece a \$370.

Una mirada al Modelo de Negocios

Tal como ya se ha esbozado, la empresa trabaja sobre varias líneas de negocio diferentes, aunque complementarias y sinérgicas entre sí.

Por un lado, su negocio principal, que tal como ha quedado expresado, es la marca Vittorio. Complementariamente, en el mismo salón comercial donde opera la marca, se ofrece cafetería, con sándwiches de pan casero, pastelería, waffles, licuados y un interesante surtido de productos, que generan un muy buen aporte en la temporada de “contra-estación” del helado.

Por otra parte, la marca Vittorio ha desarrollado dos formas adicionales de seguir expandiendo su modelo de negocios. Una de ellas consiste en las paletas heladas, que utiliza una receta diferente debido a su forma de consumo, para lo cual han adquirido una máquina empaquetadora (60 paletas por minuto de velocidad). La otra consiste en un negocio “express”, en el cual se cuenta con un salón de dimensiones mucho más reducidas, apuntando a reducir la estructura de costos fijos, con un único empleado y con una oferta reducida de sabores.

Finalmente, la empresa ha sacado al mercado una segunda marca, denominada “Duja”, destinada a un segmento de menor capacidad adquisitiva. Esta segunda marca se opera en un salón que está ubicado a la vuelta del principal. Se presenta con aspecto de “vidriera ciega”, ploteada con el logo y los sabores de helado. La idea original de esta línea, surgida durante la pandemia, era comercializar por delivery, pero a medida en que la situación se fue flexibilizando y la gente pudo comenzar a circular, las ventas se realizan en un 80% a través del “take-away”, es decir la gente llama, encarga el helado y lo pasa a retirar por el local. Dicho helado se elabora con materias primas diferentes de la marca principal, pero no obstante poseen alrededor de un 6% de materia grasa, cuando otros helados competidores en dicho segmento de precio/calidad oscilan en un 4% o menor.

En materia de diferenciales, la empresa basa su propuesta de valor en ser elaboradores directos del 100% de sus productos, todos ellos son absolutamente artesanales, lo cual es muy valorado en el mercado. En palabras de Santiago “acá han surgido muchos helados que no se a dónde ni quién los fabrica, no figuran en AFIP, no están controlados por bromatología, entonces eso a la gente le genera desconfianza”.

Complementariamente, otra característica de la oferta de Vittorio es que comercializan postres, que muchas veces tienen un plus de practicidad para numerosos clientes.





Con relación a las Palancas de Vittorio resulta posible identificar los siguientes aspectos.

Activos

En cuanto a los Activos, la empresa ha ido ganando mucho peso de marca, un valor reputacional, en sus más de 25 años de existencia.

Por un lado, la marca está asociada con lo artesanal, y este factor fue el que facilitó la aparición de Duja, ya que cuando el mercado comenzó a distinguir que la segunda marca tenía el respaldo de Vittorio, sus ventas se aceleraron.

Por otra parte, la marca se asocia con lo vanguardista, ya que permanentemente van incorporando mejoras y reformas en el salón, lo cual genera una excelente impresión en sus clientes.

Personas

En cuanto al valor agregado por las personas como palancas, la figura Marcelo (padre de Santiago) ha resultado una constante en la vida de Vittorio. Además del empuje y el vigor con el cual ha trabajado desde la propia fundación de la heladería, Marcelo contaba con el valioso aporte de largos años de experiencia de otra heladería, que permitió a Vittorio apalancarse en dicho conocimiento. Claro está, a dicho conocimiento inicial, Marcelo ha seguido agregándole nuevos conocimientos a base de capacitación permanente.

Procesos

En materia de procesos, es decir las formas en las cuales se realizan las actividades, se pueden rescatar algunos elementos interesantes.

Por un lado, el proceso de elaboración se controla en forma integral, desde el ingreso de las materias primas hasta el despacho del producto final. Este prolijo y efectivo trabajo en materia de procesos se apuntaló con ocasión de la construcción de la nueva fábrica, ya que en dicho momento la empresa debió trabajar intensamente para cumplir con los requisitos de las autoridades regulatorias, para la habilitación y puesta en funcionamiento. Dichos procesos, además de servir para la obtención de los permisos, han sido esenciales a la hora de acelerar la actividad de la empresa y de garantizar los estándares de seguridad alimentaria. Todos los procesos se encuentran debidamente documentados en manuales, como buena práctica de gestión.

Por otro lado, con el correr de los años, han trabajado muy duro en el proceso de planificación de la producción. Es conocida la frase que dice "lo que no se mide, no se puede gestionar", por tal motivo han invertido amplios esfuerzos en poder medir las estadísticas de consumo de los distintos sabores de helados. De esta forma, han ido mitigando el problema de que determinados sabores se agoten y se pierdan así posibles ventas por faltantes de los mismos. Este proceso, sumado a la característica propia del helado de poder conservarse durante extensos períodos de tiempo, han ido facilitando enormemente la operatoria de la empresa.

Santiago Segovia de Helados Vittorio

"Como participante de la Escuela de Negocios, son varios aspectos que podemos destacar haciendo un análisis interno en nuestra empresa. A lo largo del desarrollo de las jornadas pudimos ir entendiendo de manera sencilla aspectos fundamentales para el correcto desempeño de una organización, cuyo fin es la perdurabilidad en el tiempo. Entender que todo aquello que no se mide no se puede gestionar, generó que se comenzaran a analizar tareas y procesos con el objetivo de poder identificar su correcto desempeño. Además de generar un cambio de paradigmas donde nos lleva, poco a poco, a la profesionalización de la empresa en los aspectos estratégicos y gerenciales.

A su vez, siendo el elegido dentro de la empresa familiar para participar de dicho programa y teniendo en cuenta mi corta edad, valoro mucho lo aprendido de los demás participantes de la escuela, conociendo realidades diferentes y personas con mucha experiencia, que hace posible poder enriquecerse de cada una de sus capacidades e ir familiarizándose con "problemas comunes" de todas las empresas logrando así descubrir diferentes alternativas para su solución.

Por último, expresar el agradecimiento a cada uno de los profesores participantes por estar siempre predispuestos a establecer cualquier contacto que necesáramos con el fin de poder seguir aprendiendo y la posibilidad que nos dan de poder ser receptores de sus enseñanzas."



El Futuro

De cara a las perspectivas de futuro, algunas de las ideas de la empresa se relacionan con las siguientes iniciativas.

Por una parte, la empresa está trabajando en forma ardua para la obtención del RNE (Registro Nacional de Establecimientos), lo cual le permitirá poder empezar a colocar sus productos fuera de la órbita de la ciudad de Santa Rosa.

En lo que respecta a desarrollo de nuevos mercados, la empresa está sondeando una alternativa para sus dos marcas. Por el lado de Duja, se encuentran analizando la opción de franquiciar el modelo de negocios, con vidrieras ciegas. Por el lado de Vittorio, están pensando en llegar a localidades como Eduardo Castex o General Pico, para poder ofrecer allí sus helados.

Finalmente, una gran apuesta de la empresa se orienta a replicar su negocio Express, tal que el mercado está dando señales de que es una tendencia que se aproxima. En palabras de Santiago, varias marcas importantes de helado están caminando hacia dicha medida, ya que se basa en reducir significativamente los costos de estructura de las empresas.





// Laboratorios Vitafor SRL //

Un poco de historia



Sergio Kaplan formaba parte de una empresa que elaboraba y vendía componentes químicos para la industria alimenticia. Allá por 1994, época de la “crisis del Tequila”, el panorama se tornó más complicado, puesto que la competencia se tornó más encarnizada y Sergio se empezó a dar cuenta de que era inevitable buscar caminos de especialización, porque la oferta de la empresa se estaba transformando en una especie de “commodity”.

Durante largo tiempo de búsqueda, un viejo contacto de la época universitaria, perteneciente a la industria láctea, cansado de la falta de oferta que había en dicha industria en materia de emulsiones con vitaminas A + D, le sugirió a Sergio que sondeara la posibilidad de ofrecer dicho elemento. Sergio vio con buenos ojos ese consejo y se abocó a estudiar el tema. Destinaron más de dos años desarrollando la primera emulsión de vitaminas A + D para la industria láctea y finalmente abrieron una nueva empresa, Laboratorios Vitafor, para comercializarla.

Sin embargo, un nuevo problema se presentó en el horizonte. Si bien eran dos empresas diferentes, los puntos de contacto eran múltiples y Sergio lo cuenta de la siguiente manera: “íbamos a visitar a un cliente, nos recibía la gente de Compras y le decíamos que nosotros vendíamos emulsiones, entonces nos derivaban para hablar con Producción. Cuando íbamos a Producción y ellos notaban que nosotros también seguíamos vendiendo químicos, como soda cáustica o ácido crómico, nos derivaban a Compras. Y así nos metíamos en un problema”. Así las cosas, un ingeniero amigo le recomendó a Sergio que tenía que optar y especializarse. Ese hecho motivó que decidieran cerrar la primera empresa y abocarse de lleno a desarrollar el laboratorio.

Fue necesario conseguir inversores para poder avanzar en el desarrollo de los productos y la empresa consiguió obtenerlos a partir de un inversor quien se comprometió a solventar los aportes que hicieran falta, durante el plazo de dos años, hasta que la empresa consiguiera autofinanciarse. El panorama avanzaba lentamente, los volúmenes no superaban los 150 litros de emulsión al mes, claramente insuficientes para cubrir los costos de estructura hasta que, según recuerda Sergio, “un 5 de enero me contacta un viejo cliente, que trabajaba en una empresa alimenticia muy grande y me preguntó si estábamos dispuestos a embarcarnos en un proyecto desafiante, dado que la empresa tenía el desafío de salir al mercado, para mitad de dicho año, con tostadas fortificadas y no encontraban ningún proveedor que le diera el debido soporte en dicho proceso. Lo que la empresa necesitaba era un proveedor que estuviera disponible para atravesar un extenso proceso de pruebas piloto, análisis, ajustes y nuevas pruebas piloto, hasta llegar al producto final. Y nosotros, que estábamos urgidos por la situación, y sabiendo que era una oportunidad inmejorable, decidimos aceptar”.

Según Sergio, esta experiencia no sólo le dio a Laboratorios Vitafor el caudal de ventas necesarias para tener autonomía en lo económico, sino que le mostró el camino que deberían seguir, aportando flexibilidad y especialización a los pedidos específicos de sus clientes.

Algunas características de la empresa

Laboratorios Vitafor se halla emplazado en la ciudad de Santa Fe y su estructura está compuesta por 10 personas.

Sergio ocupa el rol de Gerente General, con fuerte orientación a las ventas y las esferas comerciales, por lo que tiene a su cargo la toma de las principales decisiones estratégicas de la empresa.



La empresa cuenta, además, con personal especializado, fundamentalmente en las áreas de Desarrollo y de Calidad, que resultan claves en su funcionamiento.

A los fines de brindar un mínimo panorama que sirva para comprender mejor alguna de las especialidades del Laboratorio, cabe destacar que se

conoce como “alimento funcional”, según la definición de la Food and Drug Administration (FDA), a aquel que provee un beneficio fisiológico adicional que podría prevenir patologías o promover la salud.

Una mirada al Modelo de Negocios

Analizando el modelo de negocios de Vitafor, su propuesta de valor es concreta. La empresa se especializa en elaborar y comercializar premezclas y emulsiones de vitaminas, minerales, extractos naturales e ingredientes funcionales para la industria alimenticia.

El diferencial de la empresa es igualmente claro y concreto: ofrecer desarrollos a medida, personalizados, flexibles, con el debido asesoramiento técnico continuo, para que los clientes puedan satisfacer las necesidades específicas de sus respectivos negocios. Este seguimiento es realizado desde el comienzo y hasta la etapa final del producto (lanzamiento y posterior producción).

En esta dinámica, el camino suele ser de ida y vuelta. Es decir, en múltiples ocasiones es el Laboratorio quien sale a ofrecer nuevas funcionalidades a sus clientes, pero también suele suceder que son los clientes quienes acuden al Laboratorio para plantearle sus necesidades y poder arribar a una adecuada formulación para dichos pedidos.

En lo que respecta al “para quién”, es decir quiénes conforman el segmento de clientes del Laboratorio, Sergio explica que son industrias alimenticias que elaboran productos fortificados, puesto que éstas buscan dar respuesta a las nuevas necesidades de sus clientes, quienes buscan en los alimentos no la mera saciedad del hambre, sino que se asocia con la salud y el bienestar, tanto físico como psicológico. Según Sergio, “intento priorizar siempre a las empresas PyME porque son más proactivas, los caminos son más directos, las autorizaciones se hacen más rápido, hay menos burocracia”.

Estas empresas clientes se encuentran en aproximadamente un 80% en el país, es decir que son empresas del mercado interno. El resto de los clientes están en el exterior, pero constituyen una minoría porque como explica Sergio “con las exportaciones necesitamos distribuidores y nos suele resultar difícil que ellos conciban esta actividad como una especialización y no como un mero negocio”.

Complementariamente a la propuesta de valor principal, la empresa también produce y comercializa otros productos estándares, que son luego replicados en varios clientes.

Con relación a las Palancas de Laboratorios Vitafor es posible identificar los siguientes aspectos.

Personas

Sergio Kaplan, como cabeza del Laboratorio, constituye una palanca clara en el funcionamiento de la empresa. Su proactividad para concretar las oportunidades, su visión, el conocimiento adquirido a lo largo de una vasta carrera en el rubro así como una significativa y poderosa red de contactos,

Sergio Kaplan de Laboratorios Vitafor

“Desde el diagnóstico inicial nos empezamos a interiorizar y enfocarnos con las distintas herramientas para individualizar los problemas empezando a tomar acciones y decisiones que fueron cambiando hasta encontrar los equilibrios; tuvimos que generar estrategias, motivar, planificar buscar una visión más amplia del negocio, con objetivos medibles y cuantificables; es imprescindible el trabajo en recursos humanos, capacitar al personal, saber delegar y aceptar otra mirada esta dinámica nos permitió hacer cambios, reformular procesos adaptarnos a las nuevas exigencias del mercado para beneficio de la empresa.

La implementación del programa es muy aplicable y se puede transpolar en forma sencilla a cada organización, las PYMES necesitamos de políticas de Estado que nos ayuden a afianzarnos a consolidarnos y generar vínculos de asociatividad con otras industrias alimenticias porque somos la matriz de crecimiento y fuente de empleo para el país, el ejemplo más claro es la iniciativa del gobierno Nacional, de promover este tipo de actividades PROCAL junto a la Escuela de Negocios porque nos brindaron herramientas y fundamentos necesarios que muchas veces los llevábamos adelante solo por intuición, cada uno de los profesores en los 6 meses de capacitación en las distintas áreas nos aportaron un conocimiento estratégico para desempeñarnos y aprender a ser verdaderos líderes de nuestra organización.-

Tengo que destacar el grupo humano que se generó con las distintas empresas participantes, también fue muy importante la presencia de los distintos organismos Nacionales, Provinciales y Municipales que nos acompañaron y siguen acompañando en la actualidad potenciando a la organización de estos eventos.”



han resultado fundamentales para que la empresa vaya sorteando cada obstáculo y creciendo a un ritmo sostenido.

Socios

En materia de generar sinergias con otros actores para potenciarse mutuamente, el Laboratorio ha sabido trabajar de forma consistente con diversos organismos del Estado, como por ejemplo el CONICET, la Universidad Nacional de La Plata, el INTI, el INTA, entre otros. Con todos ellos ha ido elaborando acuerdos de colaboración para el desarrollo conjunto de ciertos productos, para la puesta a disposición de conocimientos y expertise, buenas prácticas, etc. Con esta dinámica, el Laboratorio se beneficia del conocimiento de expertos en la materia, pero también dichos organismos reciben un beneficio tangible, puesto que pueden mostrar que logran aplicar el conocimiento en casos productivos de éxito y que agregan valor al conjunto de la sociedad.

Procesos

Finalmente, como puede resultar un tanto evidente tratándose de un Laboratorio, las palancas principales resultan ser de procesos.

Por un lado, el proceso de gestión comercial y desarrollo es un componente esencial para la empresa. El mismo comienza con varias reuniones con el Área de Desarrollo de la empresa cliente, en el cual hay que dar rienda suelta a la creatividad y al acompañamiento personalizado, para poder arribar a la formulación adecuada. Luego sigue la etapa de presentarlo al Área de Marketing, para su análisis, puesto que es dicha Área quien la eleva al Directorio. Luego de ser analizada por el Directorio, si la propuesta es aprobada, se inicia el camino de las pruebas piloto junto con Desarrollo y luego se realizan los testeos de estabilidad, tanto acelerada como en tiempo real. Si el producto resulta aprobado por el cliente, cada formulación a medida se registra en el ente bromatológico provincial y se entrega con el correspondiente número de Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA). En este proceso, como puede observarse, resulta clave la fluidez y la confianza mutua (confidencialidad) entre el Laboratorio y los departamentos de Desarrollo de las empresas cliente.

Otro proceso central para el éxito de la propuesta de valor de Vitafor consiste en la realización de frecuentes viajes a exposiciones internacionales, donde la empresa se da a conocer en los mercados internacionales y donde también se ponen al tanto de las últimas tendencias sobre alimentos fortificados. En palabras de Sergio "lo que se hace en Estados Unidos, siempre termina bajando por acá".

Hay una sabrosa anécdota que permite apreciar el valor de esta Palanca. Sergio la cuenta de esta manera: "en una de los viajes que hice, accedí a cierta documentación sobre las características de una bebida con vitamina E. De modo que cuando regresé al país, le dije a mi equipo que debíamos ponernos a trabajar para mejorar dicha formulación. Así lo hicimos y con la formulación ya desarrollada, fui a ver al Gerente de Desarrollo de una importante marca de bebidas nacionales y le conté de la idea, diciéndole que esto era lo que se venía en el futuro. Al Gerente le pareció una muy buena idea y la elevó al Directorio de su empresa, obteniendo una respuesta negativa. Lejos de darse por vencido, el Gerente asumió personalmente la responsabilidad de continuar con el desarrollo, en conjunto con nosotros. Tiempo después, se produce el desembarco de esta nueva bebida por intermedio de una de las multinacionales más grandes del sector. Cuando esto sucede, el Directorio de la empresa llamó a su Gerente de Desarrollo para plantearle que había que trabajar de forma urgente para salir a replicar dicha bebida, a lo que este Gerente pudo exhibir que ya tenía el desarrollo listo de antemano. La empresa, de este modo, se benefició de todo el aparato publicitario de la multinacional y en simultáneo lanzó su propio producto. Como fruto de este trabajo conjunto, pudimos conseguir un contrato de exclusividad con esta empresa para venderles a ellos".

Finalmente, otro proceso clave consiste en la búsqueda activa de nuevos clientes, según Sergio es necesario disponer de cerca de 20 desarrollos por año, para obtener la continuidad necesaria en la operatoria del Laboratorio. Por este motivo, los procesos de capacitación propia y de su equipo resultan fundamentales.



El Futuro

De cara a las perspectivas de futuro, algunas de las ideas del Laboratorio se relacionan con las siguientes iniciativas.

Primeramente, en pos de continuar con las estrategias de desarrollo de productos, la empresa seguirá investigando las tendencias del mercado internacional. Sergio explica que hay algunas fuentes de información muy útiles, que no sólo brindan la información, sino que también proveen estadísticas, que permiten fundamentar las propuestas que el Laboratorio pueda formular a sus clientes.

En esta línea, Sergio comenta que si continúan las restricciones de viajes originadas por la pandemia de COVID-19, tiene en carpeta la realización de numerosos Zoom con posibles clientes del exterior, para poder expandir y desarrollar nuevos mercados.

Para terminar, la empresa asume el compromiso de poner en práctica muchas de las enseñanzas recibidas en la Escuela de Negocios PROCAL de este año, ya que según Sergio “la Escuela nos abrió las puertas a conocernos mejor, a reafirmar conocimientos y sobre todo a conocer nuestros puntos flacos, que constituyen espacios de mejora”.



// Agroindustrias Regionales SA //

Un poco de historia

AIRSA (Agroindustrias Regionales S.A.) vio la luz hace poco más de 10 años, a partir del impulso emprendedor de don Antonio Boustani, un empresario que en el pasado se dedicó al rubro de las conservas en la provincia de Mendoza.

En el momento en el cual quizás la vida empieza a pedir una “baja en las revoluciones”, Antonio vio una oportunidad y decidió ir por ella. En la provincia de Santa Fe, en la localidad de Moisesville, había una fábrica cerrada, disponible para ser alquilada, perteneciente a la empresa SanCor, que la había utilizado para su antigua unidad de negocio de aderezos. Pese a haber estado cerrada durante casi 9 años, cuando Antonio la fue a ver, quedó prendado por el acero inoxidable de sus equipos y decidió, junto con un socio, embarcarse en dicha misión.

Los comienzos no fueron fáciles. El negocio de la mayonesa estaba demasiado polarizado por dos grandes marcas (Natura y Hellmann's) y hacer pie en dicho terreno no resultaba propicio. Así las cosas, una nueva posibilidad asomó en el horizonte: el gigante Arcor estaba deseoso de incursionar en el rubro aderezos y gracias a algunos contactos, la alianza con don Antonio comenzó a ver la luz. En estos primeros tiempos el socio de don Antonio decidió vender su parte y se sumaron su hija María del Mar Boustani junto con su esposo, Román Parissenti, quienes vivían en la Ciudad de Buenos Aires y decidieron apostar por este cambio de aires y de oportunidad de negocio.

Una de las primeras acciones que se llevaron a cabo fue la inversión en equipamiento, para estar a la altura de la demanda del mercado, que ya no consumía los tradicionales frascos de mayonesa sino que se inclinaba por los aderezos en envase tipo “doypack”.

De esta manera, el escenario estaba listo, allá por 2012, para este nuevo acuerdo y modalidad de trabajo. Pero el primer paso de esta alianza no resultó positivo, debido a un fallido intento de formulación del tenor graso en la mayonesa. Pero, como es sabido, de los errores se aprende y luego de ajustarse convenientemente este aspecto, los futuros lanzamientos mejoraron su performance y la alianza se afirmó. El meollo del acuerdo era bien concreto: Arcor hacía los encargos de los aderezos y AIRSA los elaboraba para ellos, lo cual se suele conocer en el mercado como “acuerdo tipo fasón”.

Con el correr de los tiempos, otras grandes marcas comenzaron a requerir los servicios de AIRSA para la elaboración de sus respectivos aderezos (mayonesa, mayonesa con oliva, ketchup, salsa golf), entre ellas La Virginia, La Campagnola, Alicante, Molto, Niza, más otros socios regionales tales como Zanoni, Agricultores Federados Argentinos e incluso la tradicional SanCor.

En 2018 la empresa procedió a la compra del inmueble, dando un paso significativo para asentarse definitivamente en el mercado y en la región, quedando constituida como la única fábrica de elaboración de mayonesas y aderezos de toda la provincia de Santa Fe.

Algunas características de la empresa

La empresa en la actualidad tiene una capacidad máxima de producción de alrededor de 1,4 millones de litros, que equivalen a 1.340 toneladas mensuales. En los últimos meses de este 2020 se encuentran trabajando en dicho techo, debido a la significativa demanda de sus empresas clientes. Como dato comparativo, según palabras de María del Mar, “nuestro promedio mensual se encuentra en alrededor de 700 / 750 toneladas”.

La empresa cuenta con 50 empleados fijos y en los últimos meses ha incorporado otros 7 para poder dar respuestas al incremental de demanda ya mencionado y que probablemente pasen a convertirse en empleados permanentes en el futuro. Para ello trabajan actualmente en tres turnos rotativos, con todas las líneas de producción en simultáneo.



En cuanto a los roles que encarnan los socios actuales se los han dividido básicamente de la siguiente manera:

- Don Antonio, quien ya no participa de lleno en la operatoria, encarna un rol de asesor, siempre dispuesto a brindar su consejo y su apoyo.
- Román tiene a su cargo la faceta comercial y la productiva y fundamentalmente se encarga de efectuar periódicos “research” de nuevos productos en el mercado.
- En tanto que María del Mar (de profesión psicóloga) se enfoca en la faceta administrativa, en la calidad y sobre todo en la tan necesaria faceta “humanística” de la empresa, colaborando con el armado de equipos y garantizar que “todos los demás trabajen”.

Como puede verse, esta diversidad de perfiles, lejos de ser un obstáculo, se ha ido constituyendo, desde su complementariedad, en una de las fortalezas más sólidas de la empresa.

Una mirada al Modelo de Negocios

Analizando el modelo de negocios de AIRSA, el diferencial queda claro: ofrecer fórmulas innovadoras y competitivas (bajo la modalidad de fasón) a diversas grandes empresas en el rubro aderezos. En esta dinámica, el factor de la flexibilidad resulta fundamental ya que cada empresa tiene sus requerimientos particulares en cuanto a sus formulaciones de los productos y AIRSA dispone de la capacidad de adaptar y desarrollar sus procesos productivos, debidamente certificados, gracias a una forma de trabajo batch, para dar respuesta a dichos requerimientos particulares. Dicho de una forma concreta, AIRSA le facilita el proceso productivo a sus clientes, entregándoles los aderezos ya envasados y etiquetados, listos para su comercialización.

En palabras de María del Mar “nosotros somos una empresa de servicios a terceros y nos tomamos esa tarea con la mayor responsabilidad, más aún que si produjéramos para nosotros mismos, porque en este caso somos responsables ante nuestros clientes, porque si algo sale mal, ellos se juegan su imagen, su reputación”. Y poder ser sólidos en esta confianza es un factor clave del éxito para AIRSA.

Estas modalidades de fasón no resultan ser todas iguales, con algunas empresas es un modelo mixto (las empresas entregan todos los insumos para que AIRSA elabore el producto), en cambio con otras el fasón es completo e integral, donde AIRSA se encarga del proceso de elaboración de punta a punta.

El aspecto logístico queda, en general, en cabeza de los propios clientes. Cuando los productos están listos para ser terminados, AIRSA se contacta con sus clientes, quienes envían sus camiones para retirarlos por la fábrica.

Complementariamente al modelo de negocios principal, la empresa desarrolla también dos marcas propias de mayonesa para el Food Service, con dos alternativas de formulaciones. Por un lado la marca BQB (que proviene del “Bate Que Bate”), con un producto más liviano para sandwicherías y otra marca Precursor, con un producto de mayor calidad, para restaurantes y otros negocios gastronómicos.

Estas dos marcas propias le brindan a la empresa la oportunidad de compensar ocasionales discontinuidades en la demanda de los clientes habituales y además, como no se comercializan por góndola, sino que se colocan de forma directa, sin intermediarios, evitan competir contra otras marcas de mayor estructura.





Con relación a las Palancas de AIRSA es posible identificar los siguientes aspectos.

Personas

Tal como se ha comentado, los tres socios con su complementariedad de perfiles constituyen un potente elemento para la generación de valor del negocio. Sin embargo, se puede destacar especialmente la faceta emprendedora de don Antonio, como elemento diferenciador. Esa visión empresarial, en palabras de María del Mar, no sólo resultó la disparadora de toda la historia de esta empresa, sino que también continúa siendo la voz de la experiencia para ir asegurando cada uno de los pasos en el desarrollo y crecimiento. Algunas de sus enseñanzas, bajo la forma de frases típicas, muestran la impronta que don Antonio ha ido legando. Una de ellas es “no hay peor gestión que la que no se hace”, para alentar a ser proactivos y trabajar para que las cosas sucedan.

Y otra frase representativa es “el que va a una reunión con los deberes hechos, pega la primera trompada”, que sin dudas ha ayudado a sentar las bases de la siguiente palanca de Activos.

Activos

La prolijidad y la consistencia de la empresa en sus “papeles” constituye, a todas luces, otro potente factor para la generación de diferenciales. Los esfuerzos administrativos de María del Mar por mantener todas las carpetas calificadas al día, los balances ordenados, todos los aspectos formales en regla, así como las gestiones permanentes con la Secretaría de Comercio le ha permitido a AIRSA ser reputada como una empresa seria y prolija. Y esta reputación es la llave que le ha permitido acceder a numerosas líneas de créditos, que forman parte de su estrategia permanente de financiamiento. Incluso esta misma característica seguramente resulte de gran utilidad en los tiempos venideros, habida cuenta de que la empresa está pensando en la adquisición financiada de una potente nueva maquinaria, valuada en 500 mil euros, para incrementar la capacidad productiva y poder así aprovechar la tendencia alcista de su demanda.

Procesos

Más allá de lo mencionado, las principales palancas de AIRSA vienen de la mano de sus procesos, como ya podrá intuirse, debido a que el diferencial por excelencia de la empresa consiste en su flexibilidad para dar respuesta a las diversas necesidades de formulaciones de productos de sus clientes. Por ende, los procesos de AIRSA deben ser lo suficiente ágiles y confiables para dar cumplimiento a dicho cometido.

En primer lugar, AIRSA trabaja con procesos basados en sistemas de trabajo por batch, o sea por lotes. Aunque los mismos son menos productivos que los denominados “procesos continuos” tienen la enorme ventaja de su flexibilidad, que permite cambiar de fórmulas.

Otro factor importante radica en que AIRSA cuenta con procesos de trabajo certificados en calidad bajo normas ISO/FSSC 22000 en inocuidad alimentaria, lo cual resulta fundamental para que los clientes depositen en la empresa la confianza para elaborar sus productos.

Por otra parte, el proceso de gestión de stocks que llevan a cabo resulta fundamental. Aprovechando la ya mencionada reputación crediticia de la que goza la empresa, es habitual que tomen créditos en condiciones muy convenientes para stockearse, tanto de productos nacionales como importados. Así, siempre mantienen niveles de stock disponibles para poder dar respuestas a cualquier pedido de sus clientes. María del Mar lo resume con esta frase “si no hay litros, porque no hay demanda, OK. Pero si hay litros y nosotros no tenemos insumos para dar respuesta a tales pedidos, es imperdonable”.

María del Mar Boustani de AIRSA

“La Escuela de Negocios aportó a nuestra PyME herramientas que ayudaron a mejorar el funcionamiento económico y financiero de una diaria compleja para nosotros las PyMEs. El intercambio de estos conocimientos y las experiencias entre los docentes y el resto de los empresarios PyME facilitó poder vislumbrar en un año tan complejo como el 2020 la oportunidad ya que el empresario PyME tiene que lidiar con varios temas a la vez y muchas veces se ve inmerso en situaciones cotidianas las cuales le quitan la visión empresarial.

La Escuela tuvo en mí un rol importante ya que a través de esta capacitación y formación online, logré revisar conceptos y descubrir la importancia de buscar la diferencia con los diferenciales que cada empresa tiene. Se demostró en los diferentes encuentros de este Programa, con distintos expertos, que el ‘diferencial’ es importante a la hora de reinventarse, que es lo que las PyMEs hacemos ante las adversidades diarias. Además de la importancia de que nuestras empresas sean rentables y de esta forma perdurar en el tiempo.”



Finalmente, la empresa está trabajando actualmente para implementar un sistema SCADA (que proviene de Supervisory Control And Data Acquisition) es decir un sistema de control de datos por software y hardware que permite a las organizaciones controlar sus procesos industriales en forma local o remota, medir y recopilar datos en tiempo real, o sear controlar automáticamente dichos procesos. Como cuenta María del Mar, estos sistemas suelen ser habituales en empresas grandes, “pero nosotros somos la primera PyME que está avanzando en este sentido”. Continúa diciendo la empresaria: “tenemos muchas planillas, tenemos mucho Excel, pero no un sistema y es hora de avanzar con ello. Y tenemos claro que incorporar tecnología no implica eliminar personal, sino que la automatización te da la tranquilidad de que el proceso funciona de la mejor manera”.

El Futuro

De cara a las perspectivas de futuro, algunas de las ideas de AIRSA se relacionan con las siguientes iniciativas.

Por un lado, están planificando el proyecto para la inversión en un depósito propio en planta, que permita incrementar la operatividad de su sistema logístico.

Por otro lado, en lo que representa una estrategia de Desarrollo de Producto, la empresa está incorporando una nueva línea de aderezos (la mostaza), para incrementar la diversidad de su oferta.

En lo que respecta a estrategias de Desarrollo de Mercados, según la terminología de la Matriz de Ansoff, AIRSA está avanzando en iniciativas de comercio exterior, empezando por Uruguay y Paraguay. De este modo, en un futuro, el abanico de clientes de la empresa ya no estará limitado únicamente a la demanda nacional.

Finalmente, María del Mar comenta que su empresa colabora activamente con el proyecto MONAPY (Movimiento Nacional PyME), una iniciativa que no surge del partidismo político y que persigue la promulgación de una Ley específica para las PyMES, que permita afianzar su identidad y así generar un contexto más favorable para el impulso de la creación de empleo genuino, reduciendo el costo laboral no salarial, para ir incorporando a la formalidad a empleados que no lo estén, para promover las exportaciones y para mejorar las condiciones de acceso al financiamiento de las PyME, etc.



// Colmenares del Cahp //

Un poco de historia

La historia de Colmenares del Cahp comienza hace un puñado de años, como fruto de la amalgama de dos caminos de vida que se cruzaron.

Por un lado, Horacio Suárez, un porteño que se había desvinculado de un cargo gerencial en la vida corporativa, con una extensa trayectoria en el negocio de la exportación de granos, que tenía el sueño de algo propio, un negocio propio, de poder trabajar para sí mismo. Por otro lado, Claudia Cahp, originaria de la zona de Olavarría y proveniente de una familia de apicultores de Coronel Suárez. Claudia poseía además un background de más de 25 años en el periodismo agropecuario, donde desarrolló una valiosa red de contactos en el rubro.

Claudia y Horacio se conocieron, decidieron unir su camino de vida personal y también comenzaron a pensar en generar un negocio juntos. El primer paso fue capacitarse, conscientes de la importancia que tiene la formación para emprender. Así, se iniciaron con un curso en el Centro de Educación Agraria de Olavarría, donde fueron forjando sus primeras armas para emplear en algún emprendimiento.

Y como era de esperar, habida cuenta del “gen apicultor” que había en Claudia, ese emprendimiento fue apícola. Para ello compraron un apiario de 30 colmenas en la zona de Olavarría y así comenzó este nuevo negocio.

El nombre surgió por iniciativa de Horacio, quien cuando vivía en Buenos Aires, recordaba que su único contacto con la miel era a través de una marca que acostumbraba a ver en una tienda en la cual hacía sus compras. Dicha marca, ya caduca, se llamaba “Colmenares del Prat”. De ese modo, y haciendo gala del apellido de Claudia (que por otra parte, era un apellido reconocido en Olavarría), se inclinaron por una estructura de nombre similar, quedando constituida la marca “Colmenares del Cahp”.

El emprendimiento poco a poco fue cobrando vigor y una anécdota que cuenta Horacio ilustra cabalmente cómo fue ese proceso de afianzamiento: “la primera vez que en la capacitación destaparon una colmena y escuché ese ruido, me alejé como 30 metros... claro, porque literalmente cada colmena es como una fábrica, el ruido que genera es el ruido de cuando está operando una fábrica con sus máquinas, sus chapas, su robótica, sus hierros... pero me empezó a gustar, y entonces al gustarme le dije a Claudia que teníamos que llegar a vivir de esto”.

Otra situación muy interesante se vivió cuando, en ese camino evolutivo de la marca, comenzaron a trabajar para lograr los permisos y habilitaciones necesarios para poder comercializar sus productos. Para poder obtener el RNPA (Registro Nacional de Producto Alimenticio) que abre las puertas a poder vender en diversas jurisdicciones, se debe contar primero con el RNE (Registro Nacional de Establecimiento). El inconveniente derivaba de que el emprendimiento no contaba con un establecimiento como tal, de modo que empezaron a buscar posibles alternativas. Y la solución llegó, como suele suceder, con un guiño del azar. Un día Horacio estaba visitando una feria en la cual había un puesto que ofrecía miel. Al tomar un envase y examinarlo, comprobó que en la etiqueta figuraba la referencia de la Cooperativa Amuyén. Averiguando con el vendedor, obtuvo el contacto de Angel Dovico, el presidente de dicha Cooperativa. Horacio se puso en contacto con Angel y fue así que a través de la Cooperativa pudo gestionar aquel necesario RNE.

En palabras de Horacio: “así fue como nos asociamos con la Cooperativa y hoy por hoy utilizamos algunos de sus servicios de envasado y fraccionado y nosotros les brindamos colaboración con toda la movida exportadora que ellos quieren llevar adelante”.

Algunas características de la empresa y el mercado

La empresa comercializa únicamente miel fraccionada (no vende a granel en barriles) y se dirige con exclusividad al mercado interno. Por el mo-



mento, sólo emplea a sus dos socios fundadores, con la ayuda ocasional de una persona en determinadas estaciones del año.

Actualmente cuentan con unas 70 colmenas, que producen alrededor de 3.000 kilos de miel por año. Este volumen resulta a todas luces insuficiente para abarcar la demanda comercial, que este año “nos pasó por arriba” (en palabras de Claudia). La empresa necesita mayor cantidad de miel que la que alcanza a producir, de modo que han ido estableciendo diversos acuerdos con otros pequeños productores, para que produzcan para ellos. Según explican los empresarios, no suele ser óptimo abastecerse de la miel de otros productores, por las posibles diferencias de sabores, colores y texturas, pero en palabras de Horacio “la ampliación de la capacidad por multiplicación natural es muy lenta para nuestros niveles de demanda”.

El negocio de la miel, explican los empresarios, deja un margen sobre ventas de entre el 25% o quizás el 30%, por ende, para poder vivir de esto se necesita incorporar volumen de ventas y eso es lo que nos falta, por la limitación de capacidad. De esta forma, dicho factor señala una de las prioridades en el negocio de Colmenares del Cahp.

Respecto de la producción, Horacio comenta que la cosecha se da “en partes”, durante la temporada estival, entre enero y marzo, dependiendo de las variables externas como la floración, la lluvia, el néctar. El resto del año se dedica al trabajo de alimentación de las colmenas, de trazar vínculos comerciales y demás necesidades del negocio. En cuanto a la extracción de la miel, la realizan en una sala de extracción comunitaria, en la ciudad de Olavarría, que le agrega un 12% de costos al proceso, ya que la sala percibe un 10% de lo extractado, más el restante 2% de merma estándar de dicho proceso.

La miel, en Argentina, se exporta aproximadamente en un 95% de los casos y la producción de los últimos años ha oscilado en alrededor de las 60.000 toneladas anuales, siendo nuestro país el tercer productor de miel a nivel global.

Otro dato del mercado que resulta significativo está relacionado con el consumo de miel. Argentina exhibe unos guarismos muy bajos, de apenas unos 200 gramos per cápita por año. En comparación, los mercados más consumidores muestran números cinco veces superiores; Alemania, Japón, Estados Unidos mantienen consumos anuales cercanos a 1 kilogramo por persona.

Una mirada al Modelo de Negocios



Colmenares del Cahp tiene un “para quién” definido. Para empezar se debe destacar que pese a la estadística antes mencionada de que la miel se exporta en un 95%, la empresa comercializa toda su producción al mercado interno. Sus ventas se dirigen así a:

- Distribuidores mayoristas
- Locales tipo “dietéticas”, como Vitalcer (con una red de 20 locales)
- Clientes particulares del Barrio Haras Santa María (que es donde residen los socios)
- Supermerados regionales de Olavarría y Chubut.

Echando una mirada a la propuesta de valor que configura el modelo de negocios de Colmenares del Cahp, pueden encontrarse al menos dos importantes diferenciales. Por un lado, la consistencia de la miel, ya que ofrecen una miel batida y cremosa. Este factor no es un eufemismo, sino que tal como cuenta Horacio “nosotros sometemos a la miel a un proceso natural de batido, de unos 20 minutos, que deja la miel como si fuera una mousse”. De este modo, las burbujas que se forman le proporcionan a la miel una textura suave, espumosa, como de miel aireada.

Cabe preguntarse, lógicamente, cuál es el efecto de generar diferenciales estando en



una situación en la cual la capacidad de producción está claramente sobrepasada por la demanda. Es decir, si cada kilo de miel que se produce es vendido y no alcanza la capacidad para atender toda la demanda, ¿para qué esforzarse en la propuesta de valor, para mantener diferenciales? Más allá del factor del posicionamiento de ese diferencial de cara al futuro, incluso ahora en el presente tiene un peso importante. Esta variación del producto, la miel cremosa, se puede comercializar a un precio de entre un 8% y un 12% superior al de la miel fluida convencional, y como puede entenderse, es un plus de precio que se convierte directamente en contribución marginal. Así las cosas, en un negocio que requiere mayores márgenes sobre ventas, el diferencial reviste un rol crucial.

En la actualidad, el mix de ventas se ha ido emparejando. Hasta hace un tiempo, la empresa vendía alrededor de un 80% de su producción como miel convencional y sólo un 20% como miel cremosa, pero poco a poco la cifra se ha ido estableciendo en torno a un 60%-40%.

El otro diferencial viene de la mano de la mínima estructura que tiene la empresa y radica en que todas las ventas y aspectos relacionados con la marca son tratados directamente por sus dueños, con el plus que ello suele implicar. Claro está, si la empresa aspira al crecimiento a futuro este no será un factor perdurable, pero en el contexto actual resulta importante para el presente de Colmenares del Cahp.

Con relación a las Palancas de la empresa, es posible identificar los siguientes aspectos.

Socios

La alianza entre Colmenares del Cahp y la Cooperativa Amuyén es un elemento que ha ido generando altos impactos. Tal como ya se ha citado, esta asociatividad ha allanado el camino a la obtención de sellos habilitantes. Asimismo, la empresa utiliza algunos de los servicios de envasado y fraccionado que presta la Cooperativa, en tanto que la empresa, gracias al background exportador de Horacio, presta colaboración en algunas acciones de índole exportador que la Cooperativa necesita realizar.

Activos

El apellido Cahp es un apellido “conocido y reconocido” en Olavarría dentro del ambiente de la apicultura, por tal motivo lo han colocado como parte de la marca, para apalancar reputacionalmente el producto. Indudablemente este ha sido un factor importante en el posicionamiento de la marca.

Procesos

En cuanto a procesos, hay uno que se destaca y que resulta fundamental para que la empresa pueda ofrecer una miel homogénea. A la hora de adquirir miel de otros productores (habida cuenta la condición ya comentada de que la demanda supera su capacidad de producción), realizan un exhaustivo control de que las mismas provengan de productores de Olavarría, Azul o zonas aledañas, donde la floración y características del ambiente son similares, de modo que el producto resulta también similar. De otra forma, si la miel proviniese de otras latitudes, habría variación en el sabor y la textura, lo cual generaría inconvenientes a la hora de presentar un producto homogéneo.

Horacio Suárez de Colmenares del Cahp

“Junto con mi mujer Claudia hemos transcurrido y tomado la capacitación de la Escuela de Negocios. A su vez somos socios de la Cooperativa Amuyén y gracias a su Presidente, Ángel Dovico, hemos tomado la capacitación, que realmente nos pareció impresionantemente buena, muy instructiva, con muchos conocimientos que a pesar de la trayectoria que tenemos en el comercio, no teníamos. Los profesores de MATERIABIZ realmente son increíbles, siempre dando espacio, siempre atendiendo todas las inquietudes, por lo cual realmente estamos muy satisfechos, hemos aprendido mucho, lo volveríamos a hacer si se da la posibilidad, así que muchas de las cosas que nos han enseñado estamos aplicando, gracias a Dios con buenos resultados. Por lo tanto, queremos agradecer a donde se inicia la Escuela de Negocios y el Programa, Nación, Provincia, por supuesto la Municipalidad de Belén de Escobar, el partido donde vivimos, y gracias a todos los actores que estuvieron coordinándolo, en todos los lugares, porque pensaba ya a mi edad que este tipo de capacitaciones no había y la verdad es que estamos sumamente satisfechos.”



El Futuro

De cara a las perspectivas de futuro, algunas de las ideas de Colmenares del Cahp se relacionan con las siguientes iniciativas.

Por un lado, los socios trabajan actualmente en su casa (en todas las facetas administrativas, puesto que las productivas se realizan en la zona de Olavarría) y la idea es poder comenzar a separar la vida laboral de la vida doméstica, por lo que están pensando en alquilar algún local, en vistas a organizarse de una manera mejor.

Por otro lado, en una perspectiva de más largo plazo, y para contribuir con la perdurabilidad de la empresa, están pensando en definir roles, para cuando ellos ya no estén. En palabras de Horacio “la miel es un producto noble y sano”, por lo que piensan dedicar sus esfuerzos a que la empresa pueda continuar con su ofrecimiento.

Pensando en el desarrollo de mercados, la empresa tiene como objetivo desarrollar la plataforma de e-commerce, con algún tipo de aparato comercial, de modo de poder extender su alcance como marca.

También, con el propósito de conseguir nichos bien específicos, están en tratativas con un contacto, que es periodista deportivo, para poder llegar a las pensiones de algunos clubes de fútbol. En esta iniciativa, cuentan también con el asesoramiento de un nutricionista, dado que la estrategia consiste en poder comunicar adecuadamente los múltiples beneficios nutricionales de la miel y cómo puede constituirse en un producto esencial para el alto rendimiento deportivo. De este modo, el objetivo de fondo es que la miel pueda ser incorporada como factor nutricional importante dentro de las dietas de estos jóvenes deportistas.

Para finalizar, Horacio comenta que es consciente de que en algún momento del próximo año (2021) habrán de necesitar financiamiento, para expandir su negocio. Según sus propias palabras: “por ahora nos autofinanciamos, pero para poder crecer vamos a necesitar mayor cantidad de dinero”.





// Meridiano Quinto //

¿Cómo pasa un emprendimiento de cocinar cerveza en una olla en la cocina de una casa a obtener el primer puesto en la Copa Argentina de Cervezas?

Un poco de historia

La respuesta a esta pregunta hay que comenzar a buscarla en el año 2009, cuando Fernando Hernández y Cristián Bertinat, de Bahía Blanca, regresaron de un viaje a la provincia de Córdoba, donde disfrutaron de la tradicional Oktoberfest. Estos dos profesionales de diversas ramas (Fernando Licenciado en Computación y Cristián Ingeniero Electrónico) quedaron encantados con el mundo de la cerveza y decidieron empezar a tomar clases de elaboración de cerveza artesanal. Y así entre prueba y prueba, las primeras cocciones fueron viendo la luz.

Al año siguiente, Patricia Giaconi, farmacéutica, se sumó al emprendimiento. Para ese entonces fue que se animaron a participar del tradicional concurso “Somos Cerveceros” donde tuvieron una primera dosis de realidad. El feedback recibido fue duro, pero esa significativa lista de “deméritos” comenzó por marcarles el rumbo hacia un aprendizaje constante y perseverante.

En 2011 Fernando y Patricia se radicaron en Jacinto Aráuz (La Pampa), un pequeño pueblo cercano a la frontera entre las provincias de La Pampa y Buenos Aires, lo que derivó en el nombre actual de la marca, “Meridiano Quinto”, como referencia a la línea de longitud que marca el límite político entre la provincia de Buenos Aires con las de La Pampa, Córdoba y Río Negro.

Con el correr de los años, los emprendedores (sin Cristián, quien había permanecido en Bahía Blanca) comenzaron a adquirir equipamiento, mejoraron en sus técnicas para la elaboración del producto y los frutos comenzaron a llegar, con menciones y medallas en varios otros concursos. Hasta que en 2014, luego de un viaje a Uruguay donde obtuvieron dos terceros puestos en un concurso de alcance sudamericano, comenzaron a pensar en dedicarse de lleno al mundo de la cerveza.

En 2015 acondicionaron un galpón y adquirieron un equipo profesional para poder elaborar hasta 300 litros de cerveza, que comenzaron a vender en barriles a algunos bares de la zona (y a ofrecer recargas a determinados vecinos).

El próximo hito tuvo lugar en 2018 cuando Cristián volvió a unirse al equipo y procedieron a adquirir un block de cocción de 2.000 litros. El año 2019 trajo consigo un segundo puesto en la Copa Argentina de Cervezas y el presente 2020 los vio subiendo un último escalón: el galardón como mejor microcervecería del país.

Algunas características de la empresa

Meridiano Quinto cuenta con una capacidad instalada de aproximadamente 20.000 litros de cerveza por mes. Según Patricia, hay demanda potencial en el mercado para seguir creciendo, habida cuenta de que la cerveza artesanal apenas representa un 3% de las ventas de cerveza en todo el país, pero para ello se necesita un plan de inversiones para aumentar la estructura.

La empresa actualmente se gestiona y opera con sus tres socios, es decir que no poseen empleados. Fernando ejerce el rol de “brew master”, el corazón del negocio, poniendo su talento y su conocimiento a disposición para la generación de nuevos sabores y estilos. Cristián se dedica a llevar adelante los esfuerzos comerciales, en tanto que Patricia se encarga del laboratorio y de los asuntos administrativos. Sin embargo, pese a la necesaria división de roles, los días en que hay cocción, “todos estamos presentes activamente”, sostiene Patricia.



Una mirada al Modelo de Negocios

Dentro de su oferta de cerveza artesanal, Meridiano Quinto mantiene algunos estilos fijos (o “clásicos”), tales como la IPA, la Porter o la “rubia suave” (blonde) y otros estilos especiales, como la Oktoberfest o la American Lager, que son elaborados por el talento del brewmaster a partir de la guía de estilos cerveceros.

La marca coloca, actualmente, sus cervezas principalmente en bares de la zona de La Pampa y Bahía Blanca, dado que la cuestión logística resulta compleja para una empresa pequeña como Meridiano Quinto.

Echando una mirada al diferencial que tiene la propuesta de valor de Meridiano Quinto, Patricia sostiene -sin lugar a dudas- que es la estabilidad del producto, dicho en palabras más coloquiales es “un producto que jamás defrauda, la blonde siempre es blonde y cada estilo siempre es igual”. Esta cualidad de la estabilidad genera un aprovechamiento total de los barriles del producto. Una anécdota ayuda a ilustrar esta cualidad. Cuando sobrevino la cuarentena, producto de la pandemia, allá por el mes de marzo, los bares se vieron obligados a cerrar de forma repentina y en los barriles quedaron significativas cantidades de cerveza. Meses después, cuando obtuvieron los permisos para reabrir sus puertas, tuvieron que desechar todas esas cervezas (que al haber estado inmovilizadas durante tanto tiempo, sufrieron un importante deterioro) excepto la cerveza Meridiano Quinto. Patricia lo cuenta con orgullo: “recibimos felicitaciones de parte de muchos bares, porque nuestra cerveza seguía siendo la única en condiciones de ser consumida después de tantos meses”. Esta condición permite además que la cerveza se comercialice en una gama de precios superior al promedio del resto de las cervezas artesanales, porque como dice Patricia “somos más caros que otros, pero nos siguen comprando”.

En materia de Palancas, es posible identificar algunas que se manifiestan de manera bastante clara.

Personas

Si bien el empuje y la perseverancia de los tres empresarios resulta clave, una verdadera palanca habita en la persona de Fernando, el brew master. Patricia lo describe con las siguientes palabras: “hace magia con los insumos y las recetas... y la cerveza sale”. Esto resulta fundamental, porque como continúa explicando Patricia “el mercado te va marcando la agenda, en el mundo cervecero hay estilos que se van poniendo de moda y hay que intentar dar respuestas”. Entonces, queda claro que el talento y el conocimiento de Fernando constituyen una potente palanca para que la empresa pueda seguir dando respuestas a los requerimientos del mercado.

Activos

En materia de activos intangibles, la marca está rápidamente ganando peso como tal, y viene construyendo una sólida reputación como cerveza altamente valorada en el mercado. La clave de esta naciente reputación se debe a los dos importantes premios de nivel nacional que ha cosechado Meridiano Quinto. En 2019 obtuvo el segundo premio de la Copa Argentina de Cervezas en tanto que el 2020 vio a la empresa ascender un nuevo escalón y quedarse con el máximo galardón en la misma competencia, lo cual eleva a Meridiano Quinto a la categoría de la mejor microcervecería del país.





Procesos

Los procesos constituyen, fuera de todo margen de duda, los componentes más importantes en la generación de valor de Meridiano Quinto.

Por un lado, un riguroso protocolo de buenas prácticas de manufactura, aplicado al seguimiento del trabajo con microorganismos (desde la limpieza, la sanitización y la debida utilización de equipos) resulta esencial para la elaboración de la cerveza y el sostenimiento de su diferencial de estabilidad.

Asimismo, los procesos de abastecimiento de materia prima hacen su especial aporte a la calidad final de la cerveza. Sobre la base de estos procesos, la empresa adquiere maltas estables provenientes de Europa y variedades de lúpulo de Estados Unidos, insumos que constituyen la base y puntapié inicial de un producto final destacado.

Por otra parte, los procesos de control de calidad, como podrá suponerse, revisten un rol esencial. Por ejemplo, los procedimientos de recuento de levaduras, los testeos de mosto forzado para detectar la presencia de contaminantes o las muestras que se toman con relación al enfriador de placas y que sirven para identificar la existencia de desarrollo de turbidez, etc. Todos estos procesos, entre otros, se realizan con un estricto rigor pues de ellos depende que el producto final conserve las características que lo hacen elegible y preferible por sus clientes.

Finalmente, no sólo los procesos “internos” resultan importantes para la perdurabilidad de la empresa. Meridiano Quinto realiza con habitualidad un constante proceso de acompañamiento y capacitación a los bares (a sus dueños), respecto de la limpieza de las canillas desde las cuales se sirven las cervezas, ya que en caso de estar sucias pueden arrastrar aromas y desvirtuar el sabor y las cualidades del producto, así como también los cuidados que deben tenerse para evitar la oxidación de la cerveza.

El Futuro

De cara al futuro, y para sostener la perdurabilidad y competitividad, Meridiano Quinto se viene planteando algunas iniciativas.

Entre ellas, y siguiendo las clasificaciones de la célebre Matriz de Ansoff, una estrategia mixta entre el desarrollo de producto y la diversificación relacionada, consiste en el desafío de comenzar a enlatar y embotellar la cerveza. Hasta el momento, el producto se elabora y se comercializa en barriles a bares, pero según comenta Patricia, han llegado a la conclusión de que incursionar en el enlatado y embotellamiento es un paso necesario para dar un salto en la comercialización, incluyendo consumidores finales, ampliando así su alcance logístico. Por supuesto, esta estrategia requiere de extremar los procesos de control de calidad, para garantizar que el producto mantenga su estabilidad y sus condiciones también en estos nuevos formatos.

Por otra parte, en una estrategia relacionada con la penetración y el desarrollo de mercado, la marca comienza a analizar la necesidad de aumentar su capacidad de producción, lo cual seguramente implique la contratación de empleados, un hito que genera un alto desafío, recordando que hasta el momento en la empresa sólo trabajan los tres socios fundadores.

En esta misma línea de ganar en penetración de mercado, Meridiano Quinto está trabajando para encontrar los mecanismos que le permitan capitalizar la ventaja de haber obtenido el preciado reconocimiento de ser la mejor marca de microcervezas a nivel nacional. De este modo, piensan incursionar en algunas campañas de marketing y difusión para promocionar la marca y aprovechar dicha ventaja competitiva.

Finalmente, Patricia comenta que está realizando actualmente una intensa capacitación en el trayecto “sensorial” de la calidad en cervezas, entrenando distinciones de aromas y gustos, para incorporar como méritos a su producto. Al respecto, se encuentra formándose como Jueza de Calidad con la reconocida profesional Carolina Pérez, que es Jueza Certificada del BJCP (Beer Judge Certification Program).

Patricia Giacconi de Meridiano Quinto

“Básicamente el Programa nos dio un montón de herramientas, de estrategias, de repensarnos como empresarios, porque generalmente seguimos tomándonos esto como un hobby, pero este curso nos dio como un cachetazo, para decirnos que debemos empezar a pensar como empresarios. Estamos en fase de empezar a llevar a la práctica varios de los temas que fuimos trabajando, porque permanentemente estamos diciendo ‘ah esto nos lo dijeron en la Escuela de Negocios’, siempre sale el tema de lo que hemos visto y tratamos de ir aplicando un poquito de esos conocimientos. Cuando tengamos otra oportunidad vamos a intentar volver a hacer uno, porque es como que también nos dimos cuenta de que no medimos muchas cosas, que tenemos datos ‘muy volados’, no tenemos registros, pero cuando tengamos la oportunidad lo vamos a volver a hacer con más datos, porque ahora estamos más conscientes. Y, bueno, el multitasking (risas), ya lo confirmo, ya confirmo que no sirve!”



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina