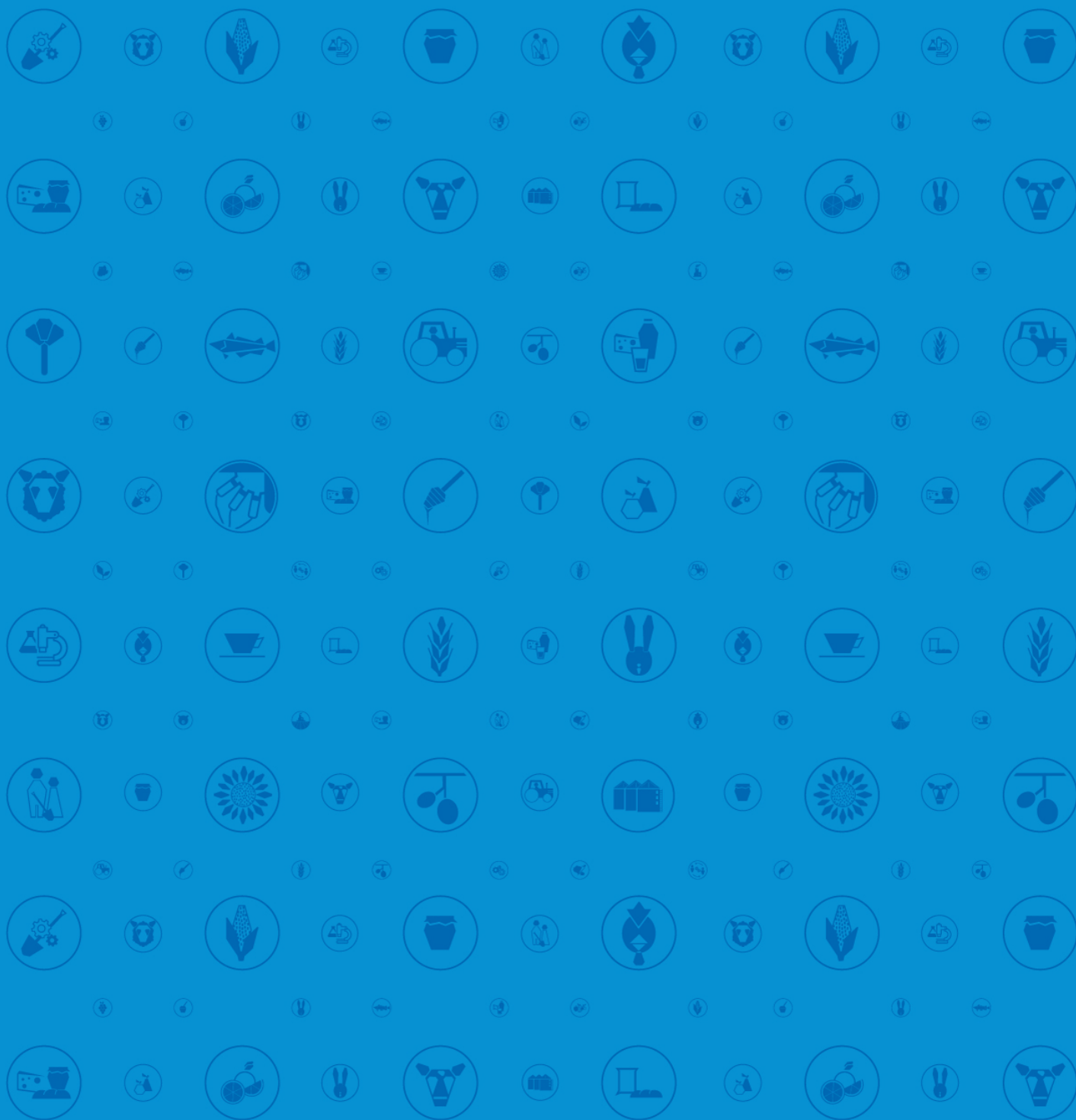




ESCUELA DE NEGOCIOS PARA PYMES

DE ALIMENTOS: MODELOS DE GESTIÓN

FUNDACIÓN EDUCATIVA MATERIA PÚBLICA

Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación

PRESENTACION

La competitividad está en el Modelo

Es un hecho que en el competitivo y entrelazado mundo actual, con amplia disponibilidad de métodos de producción, procesamiento, distribución y comercialización, las ventajas que nos otorgó la naturaleza y la habilidad de los empresarios para elaborar alimentos, no bastan por sí solos para garantizar resultados ventajosos.

Durante las últimas décadas, nuestra producción primaria y muchos establecimientos elaboradores fueron adoptando tecnologías que hicieron más eficientes los procesos productivos, y también avanzaron en la aplicación de las denominadas *tecnologías blandas*, nombre que alude en términos generales al gerenciamiento de las empresas. Sin embargo ese proceso no ha sido igual para todos. Miles de PyMEs agroindustriales han seguido tomando decisiones fundamentales para su futuro sin utilizar planificación estratégica y tienen un manejo débil de aspectos esenciales de la gestión empresarial moderna.

Hasta no hace mucho, ese panorama era complementado con una gran cantidad de regulaciones, en muchos casos innecesarias que atentaban contra el desarrollo y crecimiento de las pymes argentinas. En ese sentido, desde la Secretaria de Gobierno de Agroindustria se focalizaron tres ejes centrales de gestión y uno de ellos fue el de abordar la simplificación de la burocracia, y la reducción de trámites y los costos que estos implicaban. Además se propició la digitalización para facilitar el acceso a todas las empresas, en particular, las más alejadas de los grandes centros urbanos. El objetivo es que las empresas y en especial, las pymes, concentren sus esfuerzos y producir y vender, para generar el crecimiento de las regiones que todos deseamos. El segundo eje, puso énfasis en el análisis integral de las cadenas de valor y así se generaron más de 30 mesas de competitividad para dar respuestas a las necesidades de cada sector productivo.

A ese quehacer sumamos el tercer eje, un intenso trabajo dirigido a abrir mercados ofertando productos alimentarios que tengan el mayor valor agregado posible, lo que significa encarar laboriosas negociaciones y acuerdos para disminuir barreras no arancelarias y también armonizar y modernizar la normativa técnica, que si está desactualizada afecta principalmente a los alimentos fraccionados, envasados y listos para ingresar a una góndola.

Sabemos que las empresas agroalimentarias tienen que ser sostenibles en el tiempo y conquistar competitividad, posicionamiento y permanencia en los mercados, porque un emprendimiento que se malogra no solo provoca desilusión en sus propietarios sino que también implica menos puestos de trabajo, menor desarrollo económico, y un descenso en el bienestar común. Ahí se fundamenta nuestro empeño por impulsar la adopción de modernas herramientas de gestión a través de acciones concretas y palpables que hacen centro en la capacitación.

Este desafío nos involucra a todos, por lo que desde el Estado venimos desarrollando un esfuerzo persistente para dotar a quienes poseen o se hallan al frente de PyMEs agroalimentarias, de un actualizado conjunto de herramientas y conocimientos de gestión y comercialización. Apuntamos a que sepan cómo diseñar una estrategia empresarial, concretar una estrategia de RRHH, profundizar el análisis de la estructura de costos de la empresa y mejorar las habilidades gerenciales. También a lograr el perfeccionamiento de los canales de comercialización, el refuerzo de las habilidades de venta, el desarrollo de un plan de negocios, y conocimientos que les permitan acceder y manejar el financiamiento, y operar con los mercados externos.

Es un cambio profundo que requiere esfuerzo, voluntad y compromiso, pero que resulta ineludible protagonizar. En el trabajo que se desarrolla en las siguientes páginas no sólo se explica la teoría de los modelos de negocios factibles para una empresa, sino que se muestran 6 casos prácticos y exitosos de firmas con las que hemos trabajado para desarrollarlos.

Se trata de un aporte que, entendemos, facilitará un proceso de renovación que implica instalar cimientos firmes para construir el futuro de las empresas y del país, y que cobra mayor proyección si se reflexiona un poco sobre una de las consignas utilizada en uno de los ciclos de la Escuela de Negocios para Pymes Agroalimentarias que hemos desarrollado: ***Sos PyME de alimentos, sos parte del Supermercado del mundo***".

Lic. Andrés Murchison

Secretario de Alimentos y Bioeconomía

LAS PYMES

Pyme es un acrónimo de “*Pequeña y Mediana Empresa*”. Según la Real Academia Española, es una empresa compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación. Al tratarse de una definición genérica, los distintos países o regiones deben encargarse de detallar distintas particularidades, como la cantidad máxima de empleados o el monto de facturación, entre otras. Asimismo, la RAE determina que una empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. En la misma, se destacan algunos rasgos característicos, como la dificultad, la decisión, el esfuerzo y el designio de hacer algo por lo cual se espera una retribución. Esto conlleva riesgos, determinados por decisiones políticas locales, por el contexto económico nacional e internacional, y otros factores

Para el caso argentino, el Ministerio de Producción de la Nación adopta la definición del Instituto de Estadísticas Europeo (EUROSTAT) y la Organización Para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): ***una empresa es una unidad organizacional que produce bienes y/o servicios y que se beneficia con un cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, especialmente en la asignación de recursos***. Es decir, tanto una organización que produce bienes industriales, un comercio, o servicios, pueden ser consideradas empresas. Dentro de este gran universo, se puede distinguir a aquellas empresas con actividad en el sector privado, excluyendo de esta forma a organismos públicos, universidades nacionales, hospitales públicos, sociedades del estado, entre otras. En segundo lugar, en Argentina, los trabajadores son aquellos empleados registrados, sin importar la duración de la jornada laboral (definición que también se toma de EUROSTAT).

Es el Ministerio de Producción quien determina que un número reducido de trabajadores equivale a una cantidad que comprende desde 1 hasta 655, dependiendo de la actividad a la que pertenezca la empresa. La clasificación por cantidad de empleos es la más utilizada, en tanto favorece la comparación internacional y evita la distorsión que sufren los volúmenes de ventas expresados en pesos corrientes, en un escenario inflacionario como el argentino. De acuerdo con esta definición, la cantidad de trabajadores por cada tipo de empresa variará de acuerdo a su sector de actividad. Por poner un ejemplo: en el sector del Comercio, las microempresas son aquellas que emplean hasta 7 personas; las pequeñas emplean entre 8 y 35 personas; las medianas “*tramo 1*” tienen entre 36 y 125 empleados y las medianas “*tramo 2*” entre 126 y 345 personas trabajando. Por último, una facturación moderada dentro del sector comercial contempla a empresas con facturaciones anuales (que equivalen al

promedio de las ventas totales anuales de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales) precisadas entre \$15.800.000 y \$1.140.300.000.

En este documento figuran los casos de algunas de las pymes que participaron de la Escuela de Negocios para Pymes de alimentos, de la mano de MATERIABIZ, en diversas sedes del país. Se rescataron sus elementos principales (Palancas), es decir, aquellas características que convirtieron a estas empresas en perdurables en sus respectivas regiones.

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

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

En MATERIABIZ creemos que el conocimiento colectivo es la base de una sociedad más igualitaria. Por eso, queremos compartirlo con la mayor cantidad de gente posible. Aunque nuestra sede esté en Capital Federal (Buenos Aires), nuestros programas recorren todo el país. De la mano de nuestros profesores, elegidos con obsesiva dedicación, aplicamos el Modelo Palancas de Creación de Empresas Perdurables sobre cada caso presente en el aula con metodología de impacto. Es esta misma metodología la que aplicamos a lo largo del Programa de Mejora en la Gestión Empresarial para pymes Alimentarias (conocido como Escuela de Negocios). Los diferenciales no caen del cielo, ni aparecen por arte de magia, se construyen todos los días.

El primer desafío para nosotros es no quedarnos simplemente con el *qué*, con una descripción detallada de los logros obtenidos, sino que nos interesa identificar cómo accedieron las empresas a esos logros. El segundo desafío es agrupar esos *cómo* bajo el criterio del Modelo Palancas de Empresas Perdurables.

MATERIABIZ es una Escuela de Negocios hecha por y para pymes y emprendedores. Cada año pasan por sus aulas cientos de empresarios que comparten sus casos, problemas, inquietudes, soluciones y preguntas. Cada año, empresarios y emprendedores, sin empleados, con decenas o cientos de ellos, con ventas incipientes o millonarias, se reúnen y comparten sus experiencias. En MATERIABIZ creemos que la diversidad que se plasma en el aula es la más genuina representación de lo que sucede fuera de ella. MATERIABIZ ha diseñado y desarrollado su propio método de construcción de Modelos de Negocio, pensado específicamente en torno a las características y restricciones propias de las pymes y los emprendedores. Este es el proceso de trabajo y de razonamiento que llevamos a cabo durante la Escuela de Negocios para pymes de Alimentos, a lo largo de estos años, en las diferentes sedes: en este documento se podrán encontrar algunos resultados de esa práctica, de esa búsqueda constante para la creación de diferenciales.

Manuel Sbdar

Presidente de la Fundación Educativa Materia Pública

MODELO PALANCAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE EMPRESAS PERDURABLES

Crear una empresa es fácil, lo difícil es mantenerla viva. Son 69.000 las pymes que dejan de existir cada año en Argentina. El Ministerio de Producción de la Nación, en su último informe sobre el sector, indicó que dos de cada tres pymes no superan el octavo año de vida. En este contexto, el desafío es apuntar a la **Perdurabilidad**; convertir las pymes en **Pyper: Pymes Perdurables**. En MATERIABIZ Escuela de Negocios desarrollamos el **Modelo Palancas** frente a este propósito.

Esta teoría sencilla comienza por definir al **Modelo de Negocio**: un conjunto de **diferenciales** (elementos únicos y originales que distinguen nuestra oferta de la de nuestros competidores). Estos deben incluirse en nuestra oferta de valor para atraer a nuestro público objetivo, vender, integrar y alcanzar una rentabilidad superior a la de una inversión alternativa. **El Modelo de Negocio debe renovarse permanentemente**, por medio del uso de **Palancas**.

Las **Palancas** son aquellos elementos con los que una empresa puede construir diferenciales. Dichos elementos surgen de las cuatro categorías de recursos que posee **cualquier empresa**, independientemente de su tamaño, actividad o localización:

- **Palanca de Personas.** Individuo que posee alguna habilidad, conocimiento, experiencia o característica especial que le permite crear diferenciales en la oferta de la empresa;
- **Palanca de Procesos.** Las personas que componen una empresa desarrollan sus tareas utilizando los activos que forman parte de su patrimonio; realizan su trabajo de manera determinada. La forma en la que estas personas utilizan los activos y desarrollan su trabajo, son procesos;
- **Palanca de Activos.** Bien que integra el patrimonio de una empresa y que es *puesto a trabajar* para lograr ingresos. Todos son imprescindibles para el funcionamiento de una empresa;
- **Palanca de Socios.** Personas o grupos de personas que no podríamos incorporar como proveedores y con cuyos productos o servicios podemos construir una oferta diferencial.

En términos de un **Modelo de Negocio**, no es posible pensar un **qué** sin tener en mente un **quién**. En la mayoría de los casos de construcción de Modelos de Negocio, el emprendedor

tiene en mente qué es lo que ofrece y a quién se lo ofrece; sin embargo lo que buscamos con este proceso son ofertas diferenciales, y las mismas vienen determinadas por el quién.

Una oferta nunca es diferencial para todos; lo es para un segmento o un subsegmento del mercado.

Un Modelo de Negocio representa siempre el punto de partida del siguiente: un negocio no perdura en el tiempo por lo que es, sino por lo que es capaz de ser. Una empresa perdurable no es aquella que tiene un negocio rentable hoy, sino la que es capaz de reinventar negocios de manera constante.

VISIÓN

En Argentina

69.000 pymes
DEJAN DE EXISTIR
CADA AÑO

2/3

de ellas no supera
el **octavo** año de vida

¿El desafío?

Apuntar a la Perdurabilidad con la ayuda de



Herramientas



Conocimientos



Prácticas concretas

Transformar a las Pymes en Pyper: Pymes Perdurables

Renovando nuestro Modelo de Negocio de manera constante a través de **Palancas** que construyen **diferenciales**



Palanca de Personas

Individuos únicos que diferencian tu oferta.



Palanca de Procesos

La forma en que las personas llevan a cabo su trabajo.



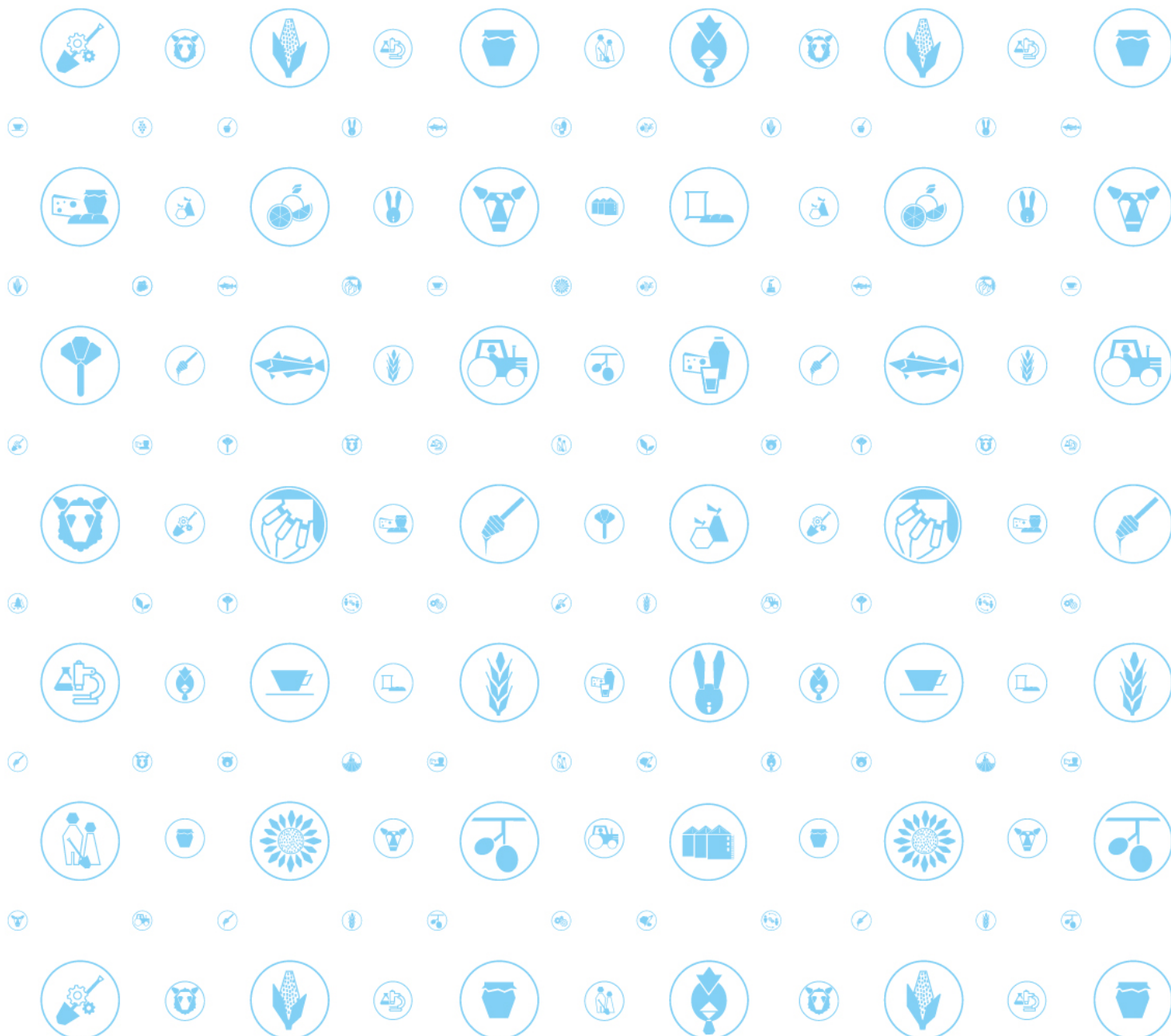
Palanca de Activos

Tangibles e intangibles puestos a trabajar.

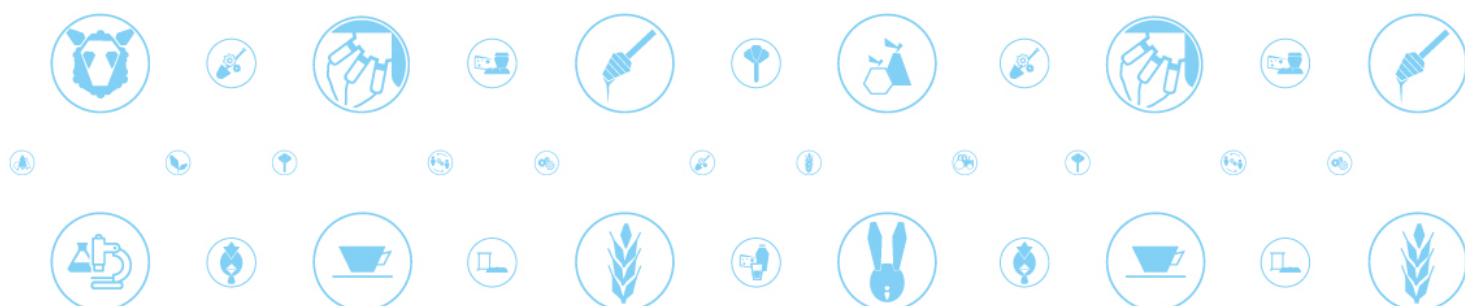


Palanca de Socios

Personas con cuyos propios productos o servicios podés construir una oferta diferencial.



AHUMADERO WEISS



AHUMADERO WEISS

Existen sabores y aromas propios de determinados lugares. Cuando se piensa en vino, inevitablemente se piensa en la región de Cuyo; cuando se piensa en empanadas, se piensa en el NOA; y cuando se piensa en productos ahumados, la mente viaja directamente a la Patagonia. Esta es la historia del Ahumadero Weiss, empresa que participó de la Escuela de Negocios para pymes de Alimentos en la sede de Bariloche, en el año 2016.



HISTORIA

Ahumadero Weiss surge en 1980, de la mano de Ernesto Weiss y sus hijos. Ernesto nació en Austria, era capaz de hablar cinco idiomas y en la década de 1950 emigró hacia la Argentina en busca de nuevos horizontes. Comenzó a trabajar en el rubro gastronómico, formó su familia y al visitar Bariloche, decidió que ése sería su nuevo hogar. Así, en 1961, la familia Weiss se radicó definitivamente en el sur argentino.

Según consta en los recuerdos de la familia, la experiencia gastronómica de Ernesto le hacía recordar a su abuelo, ahumador de carnes salvajes en Austria. Por ello, se puso a practicar con el ahumado de truchas y al poco tiempo ya era un experto. Fue así como la familia decidió fundar su propio ahumadero. Para esa misma época, Ernesto viaja a Alemania con el fin de estudiar y especializarse en el procesamiento, la elaboración y el envasado de carnes y pescados ahumados. A su regreso, el conocimiento adquirido en

Europa le permitió sentar las bases de una gestión comercial e integral del ahumadero, de manera que hacia 1982 se tramitaron los permisos y las habilitaciones para dar inicio a una etapa formal y profesional de la empresa. Por otra parte, la familia abrió también un restaurante, que ofrece muchos de los productos elaborados por el ahumadero. De modo similar, a medida que el prestigio de la marca crecía, se inauguró un local de venta al público y se comenzó con la comercialización fuera de la ciudad. Toda la familia trabajó en las diferentes facetas y actividades de la empresa.

Luego del fallecimiento de Ernesto, la familia debía darle continuidad a la empresa. Con fines de organizarse mejor, sus hijos decidieron que la mejor decisión era segmentar la empresa. Entonces uno de los hermanos se dedicó a la parte gastronómica, otros al aspecto comercial y otro a la elaboración, al desarrollo de productos. Cada uno siguió funcionando como una empresa totalmente autónoma, cada cual con su propia contabilidad y manejo independiente. Cada uno hace la explotación formal de su sector.

MODELO DE NEGOCIO

La empresa actualmente desarrolla y comercializa tres líneas principales de producto. Por un lado, la línea más tradicional de pescados, con la trucha y el salmón como abanderados. Por otro, el ciervo y las carnes rojas; finalmente los quesos y escabeches. Dentro de las mencionadas tres líneas, se puede encontrar una variedad de hasta casi 50 subproductos. La estructura del Ahumadero está compuesta por 20 empleados, muchos de los cuales trabajan en la empresa desde los tiempos iniciales. La empresa realiza ventas minoristas (a los negocios de sus hermanos) y ventas mayoristas a supermercados. Las zonas de Córdoba, Buenos Aires, Mendoza y Rosario son los principales focos en donde se encuentran sus productos.

Para analizar el Modelo de Negocio del Ahumadero Familia Weiss durante los meses en que éste participó de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos, se contemplaron varios aspectos. En lo que respecta a su *Para Quién*, la empresa distingue entre minoristas (turistas y locales) y supermercadistas. Mientras los minoristas son clientes que se sienten atraídos por los sabores y productos del Ahumadero, quienes compran los productos para consumo propio o regalo, los supermercadistas compran por impulso, optando por productos de los segmentos clase A y A-B. En el ambiente del *marketing*, se suelen distinguir las compras por impulso de las compras planificadas, con el fin de comprender el proceso de compra del consumidor. Por ejemplo, en la temporada alta barilochense, el *mix* de ventas

está integrado por un 60% para el mercado local y 40% para los supermercados; y en temporada baja o en la llamada contraestación, los guarismos se dan justo a la inversa, es decir 60% de la venta se efectúa a los supermercados y 40% al mercado local.

Respecto de la propuesta de valor, desde Ahumadero Familia Weiss se trataron de enunciar cuáles son los atributos diferenciales de su propia oferta o *hándicaps*. Los principales *hándicaps* son:

- **La marca.** Buena parte de los clientes eligen Ahumadero Familia Weiss por ser una marca tradicional y con buena reputación. De hecho, le lleva 20 años de ventaja al segundo ahumadero y, además, ha tenido estabilidad de oferta y constancia en su producción.
- **Los sabores únicos.** Debido a la dedicación y a los conocimientos que adquirió Eduardo, su fundador, en Alemania.
- **Las técnicas especializadas.** Se utilizan filtros naturales o de agua.
- **El pescado.** El producto de Ahumadero Familia Weiss tiene una textura más firme y un color rojo intenso. Esto lo consiguen gracias a que trabajan el producto en fresco y no congelado, como sucede con la competencia de origen chileno.



PALANCAS

PROCESOS

- Uno de los procesos fundamentales es el del ahumado como tal. El humo suele poseer una parte de alquitrán, que podría resultar cancerígeno, por lo que se trabaja con filtros. En el caso de Ahumadero Familia Weiss, este proceso se realiza mediante filtros naturales o de agua (como una boquilla filtrónica), lo que genera una buena ventaja de sabor. En cambio, la gran mayoría de las empresas, un 90% en estimación, con el fin de abaratar costos, utilizan humo líquido o químico.
- Otro proceso importante es el *packaging* y la presentación de los productos, que están *aggiornados* a la moda, con tonos coloridos. Esto tracciona ventas, aunque siempre da continuidad a la reputación que la marca viene construyendo.
- Finalmente, el proceso de Control de Calidad resulta esencial. En la empresa abundan los recaudos para evitar la materia prima que no esté en óptimas condiciones. Si un animal se escapa de su cadena de frío, lo descartan. En lo que respecta al pescado, trabajan en su procesado en una ventana no mayor a tres horas desde su pesca, de modo que el producto resulta elaborado en su etapa de máxima frescura. Para esto, los criaderos están a apenas 70 km de la fábrica.

PERSONAS

- En el caso de Ahumadero Familia Weiss, esa persona es Eduardo, uno de los hijos del fundador. Su proceso de estudio y aprendizaje en Alemania lo dotó de conocimientos y habilidades que resultan esenciales para diferenciar la oferta del Ahumadero, entre muchos otros competidores.
- Por otra parte, la empresa cuenta con un equipo de personas que lleva tiempo en el Ahumadero, en varios casos hasta 25 años, trayectoria que les ha dado un amplio *expertise*. El producto nunca se les pasa de temperatura, no se les seca, ya conocen los procesos y los realizan “*de taquito*”, respetan las tablas, aplican la metodología y hacen un estricto control de calidad. En una empresa que cuida su reputación y confiabilidad, esta experiencia resulta fundamental.

ACTIVOS

- **El renombre.** El posicionamiento que la marca ha ido consiguiendo a lo largo de sus más de 35 años de existencia es destacable. *Familia Weiss* fue el primer ahumadero de la zona, lo cual representa un factor preponderante en la instalación de la marca y en la asociación de la misma con ciertos productos.
- **Cercanía.** Son 70 kilómetros los que distancian al ahumadero de los criaderos que los abastecen. Esto permite que los ejemplares lleguen a la planta a las pocas horas de haber sido extraídos. “*Los peces se sacan del agua y los traen directamente para acá; luego, los evisceramos y ya estamos procesándolos*”, describe Eduardo.
- **Disponer de una habilitación nacional.** Esto supone una importante ventaja para las operaciones del Ahumadero, ya que tiene luz verde para poder circular su mercadería por todo el país, sin limitante alguna.

SOCIOS

- **Alianza con la parrilla Angus,** para la sucursal que esta empresa posee en el *shopping* Unicenter, localizado en la Zona Norte del Gran Región Patagonia. La base de esta alianza consiste en ampliar la oferta de Angus con los productos del Ahumadero. De esta manera, se busca generar complementariedad entre dos grandes actores de la oferta gastronómica, la parrilla y los ahumados.
- Gestiones con **cervecerías artesanales de la región** para maridar la oferta de ambos productos: la cerveza y una buena picada.
- Hay un factor adicional que cabe destacar. Según el concepto de Socios del Modelo Palancas, un socio es aquel que aporta lo que una empresa no podría comprar. El vínculo entre ambos se potencia por medio del intercambio. De esta forma, la relación de Ahumadero Familia Weiss con **los supermercados** a los que abastece podría ser incluida bajo este concepto.

FUTURO

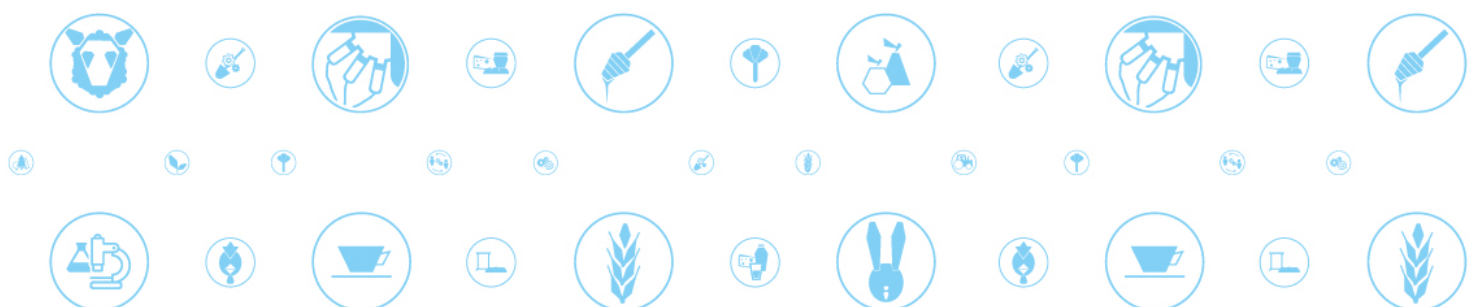
Con respecto a los próximos pasos, de cara a la perdurabilidad del Ahumadero, se está trabajando en el Desarrollo de algunos Nuevos Productos, puntualmente cierto tipo de fiambre que su dueño aprendió a elaborar en su etapa de estudios en Alemania.

En la línea estratégica de Desarrollo de Productos, la empresa está consolidando el concepto de sandwichería *gourmet*, para acompañar la explosión que protagoniza el negocio de las cervezas artesanales y maridarla con varios de sus productos ahumados regionales.

Por último, sondeando una estrategia de Penetración de Mercado, el Ahumadero está produciendo sesiones fotográficas en las que sus productos son exhibidos junto a personas que los consumen, con el fin de ilustrar los distintos escenarios donde la oferta de Weiss sería ideal.



CERVECERÍA LA CRUZ





CERVECERÍA LA CRUZ

HISTORIA

La Cerveza Artesanal La Cruz comenzó su historia en 2001, en las tierras patagónicas de San Carlos de Bariloche. Sus fundadores son Francisco (Pancho) Santa Coloma y tres de sus amigos, quienes compartían la misma pasión y lo apoyaron financieramente.

El primer paso fue vislumbrar la oportunidad de generar un negocio a partir de aquello que les causaba placer. Francisco, de profesión ingeniero, con varios años en la industria petrolera, ha sido el motor de crecimiento para La Cruz. A partir de una declaración de quiebre a nivel personal, en aquel momento decidió dar un paso al costado de la empresa en la cual trabajaba, tomó un año sabático y viró el timón de su vida. Gracias a esta decisión, pudo disponer de más y mejor tiempo para dedicarse a La Cruz y ha sido, desde entonces, el brazo operativo (con sueldo asignado) de la empresa. Desde entonces la marca no ha dejado de crecer, con una tasa constante del orden del 20 al 28% anual, tanto en producción como en ventas.

El *boom* cervecero no había estallado cuando comenzaron, por lo cual el matiz gastronómico de la cerveza que fabricaban les permitía diferenciarse fácilmente. La marca que abrió el rumbo en este mercado fue *Blest*, y La Cruz se posicionó como su principal alternativa. Ambas apuntaban a segmentos diferentes. La Cruz direccionaba su oferta al ambiente de bares, con un estilo moderno y para gente joven. Entre ambas generaban una especie de polarización obligatoria. Tiempo después hicieron su aparición las marcas Antares y Berlina, al principio sin demasiada fuerza, pero hoy fuertemente difundidas. Pese a ser competidoras, La Cruz y Berlina han coordinado conjuntamente algunas acciones comerciales, para potenciarse mutuamente y que el mercado funcione mejor.

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

MODELO DE NEGOCIO

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

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

En materia de diferenciales, su cerveza se caracteriza por ofrecer una **constante calidad y estabilidad en términos de producción**. Está claro que hablar de calidad no suele ser

suficiente para referirse a un diferencial, porque es una palabra que todas las empresas buscan atribuirse. ¿Qué producto no ostentaría de buena calidad? Hablar de calidad es ir a un lugar común, es un cliché. Resulta imprescindible sustanciar este concepto. Dicha sustanciación se encuentra en formato de premios, medallas y diplomas, que a lo largo de los años La Cruz ha ido cosechando. Por citar solamente algunos, La Cruz ha obtenido:

- Primer premio en *Brown Ale*, año 2009, concurso “Somos Cerveceros” (Córdoba);
- Medalla de Bronce en Porter, año 2011, concurso “*South Beer Cup*” (Buenos Aires);
- Medalla de Bronce en *Barley Wine*, año 2011, concurso “*South Beer Cup*” (Buenos Aires);
- Medalla de Mención Especial en *Kolsh*, año 2012, concurso “*South Beer Cup*” (Blumenau, Brasil);
- Medalla de Plata en Especial *Bitter*, año 2013, concurso “*South Beer Cup*” (Buenos Aires);
- Medalla de Plata en *Porter*, año 2015, concurso “*South Beer Cup*” (Mar del Plata)
- Medalla de Bronce en *Robust Porter*, año 2016, concurso “Primer Copa Argentina de Cervezas”.

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

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



PALANCAS

PROCESOS

- **Sostenida continuidad productiva.** La Cruz pone especial celo en no desabastecer a sus distribuidores, quienes valoran este factor, resultan leales y aseguran la demanda. Este diferencial fue más pronunciado en los primeros años, cuando los productores eran pocos. Hoy, decenas de competidores suelen inundar el mercado con cerveza, por lo que esta característica de la empresa ha perdido potencia.
- Un robusto y efectivo **Plan de Calidad**, que garantiza la mencionada estabilidad del producto. Este Plan abarca los siguientes aspectos: Instalación de un laboratorio de microbiología en la fábrica; contrato con el CONICET, para realizar capacitaciones de los empleados en procesos microbiológicos (los cuales minimizan la presencia de contaminantes en el producto); sistema de medición y calibración permanente de los instrumentos, como los manómetros (estos son los encargados de medir la presión de la cerveza, teniéndose claro que al inyectar gas se puede generar una excesiva cantidad de espuma en el producto, lo que resulta en posteriores mermas). En ese sentido ha sido participante del Proyecto Asistencia integral en el manejo de levaduras e implementación de levadura líquida para una mayor diferenciación,

calidad y productividad de cervcerías artesanales de Bariloche realizado por la Secretaria de Gobierno de Agroindustria y el CONICET.

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ProcalIII/proyectospilotos/2017/resultado/9.pdf>

Muchos de los competidores de La Cruz empezaron como fabricantes caseros y, por ende, suelen carecer del conocimiento técnico de estos procesos. De modo que estos aspectos (que la mayoría de los competidores no puede o no sabe implementar) resultan ser factores clave para el éxito. Mediciones exactas y constantes dan por resultado una cerveza estable. Para complementar los procesos productivos, La Cruz ha sabido diseñar e implementar sólidos y eficientes procesos administrativos en relación a sus clientes. El software permite ver la trazabilidad de los barriles y así conocer sus niveles de stock y monitorear eventuales devoluciones de forma online. Por otra parte, se puede encontrar un fuerte punto de apoyo en la operatoria de La Cruz a través de alianzas comerciales.

FUTURO

De cara al futuro (y para sostener la perdurabilidad y competitividad de la empresa) La Cruz está planificando diversas acciones. En primer lugar, el foco principal está puesto en desafiar la restricción más importante que experimenta la empresa: la capacidad productiva. Hasta el momento, La Cruz ha venido vendiendo el 100% de su producción, teniendo demanda insatisfecha. Hoy, Francisco y sus socios se encuentran estudiando el proceso *due diligence*, para vender el 25% de la empresa y obtener así fondos para inyectar y ampliar la fábrica. Este proyecto de ampliación se encuentra en curso y cuando finalice, se espera que llegue a cuadruplicar los niveles actuales de producción.

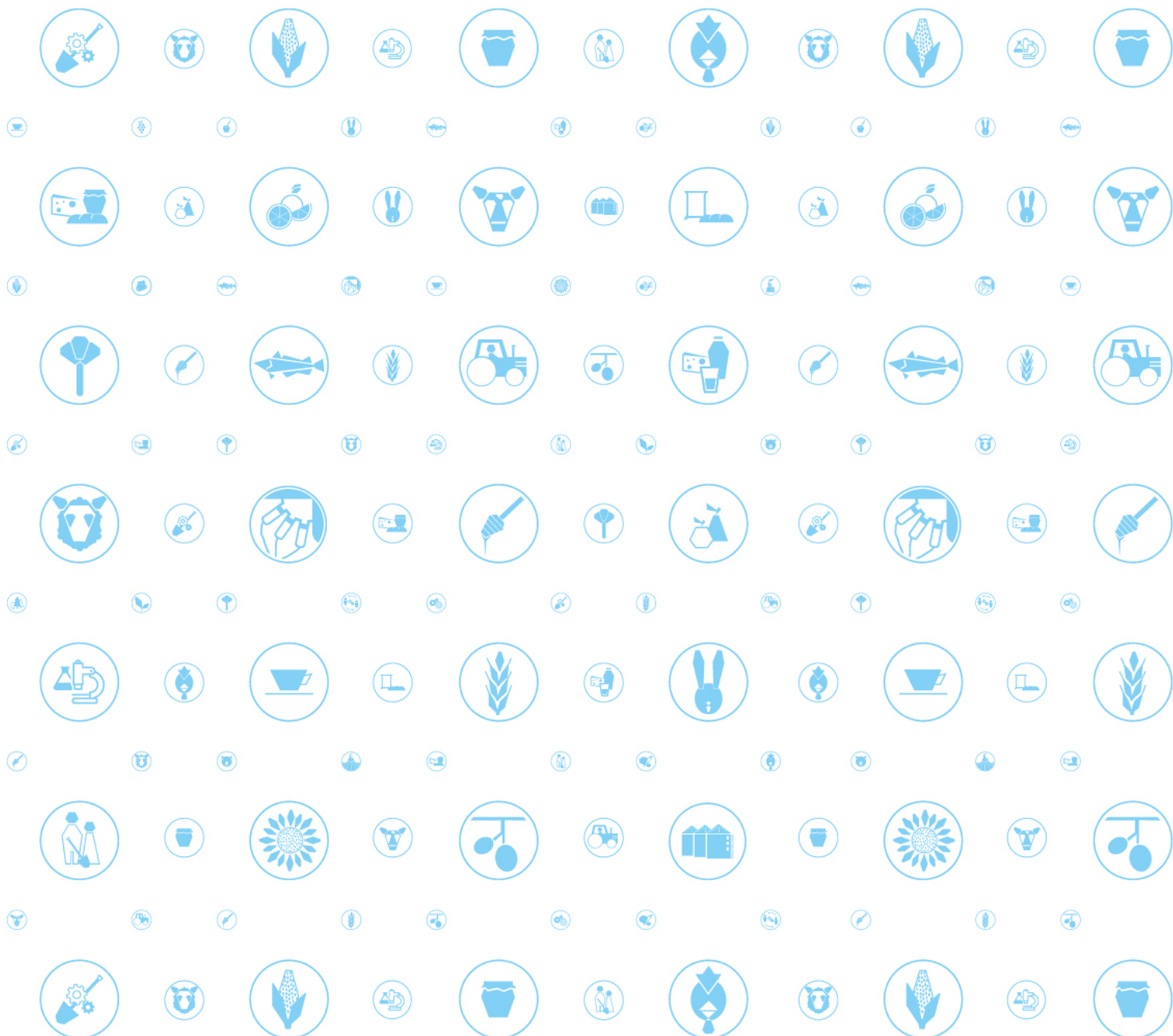
En esta misma línea, pero en un plazo más corto, se están adquiriendo equipos nuevos, que permitirán elevar la producción de 23.000 a 36.000 litros mensuales (más de un 55%). Ante este panorama, la pregunta se hace evidente e inevitable. Una vez que la capacidad de producción aumente, ¿dónde la aplicarán? Actualmente, se están haciendo esfuerzos comerciales para penetrar regionalmente en nuevas localidades, ofreciendo dos de los cuatro estilos clásicos. Esta puerta de entrada instala la marca y, una vez penetrado el mercado, se complementa con los otros estilos. De modo que, cuando los volúmenes de producción lo permitan, esta estrategia de Desarrollo de Mercados se intensificará. Complementariamente, se destinan acciones de Desarrollo de Producto constantemente. Esta práctica es sumamente habitual en el mercado y consiste en lanzar dos estilos de

cerveza que despierten la curiosidad de los bares y/o distribuidores. Además de las compras adicionales de esta dupla de estilos, se suelen apalancar las compras de los productos existentes.

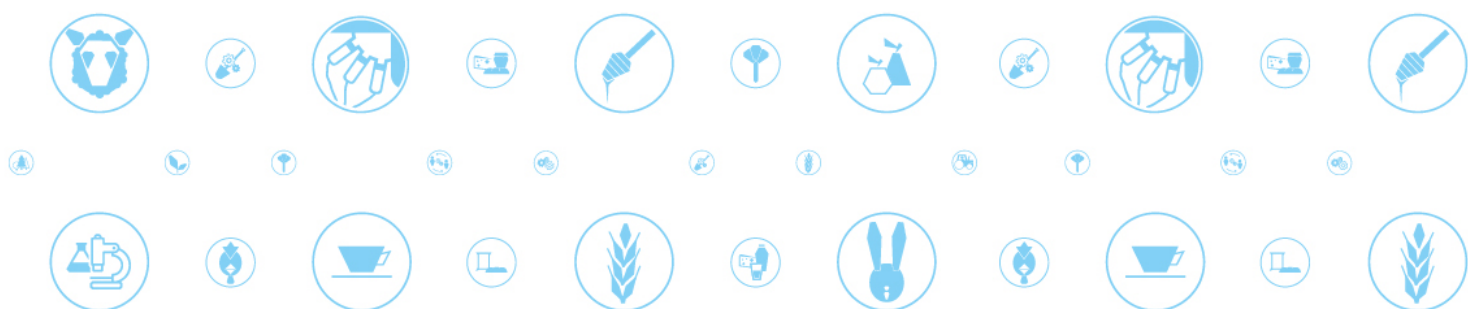
Sin embargo, las estrategias más agresivas en materia de expansión están orientadas a desarrollar un modelo de franquicias, dentro de un horizonte temporal de un año. Se piensa franquiciar la venta de la cerveza, no su producción (lo cual resulta lógico, habida cuenta de que los procesos productivos que garantizan la calidad y estabilidad del producto son la base de sus diferenciales). Para esto, se trabaja en el desarrollo de los respectivos manuales de procesos para la adecuada explotación de la marca, con sus términos y condiciones, así como los requisitos para el uso de imagen de La Cruz.

En cuanto a la orientación de la estrategia de expansión, se están sondeando algunas regiones: Buenos Aires, por una indudable cuestión de volumen y escala comercial, Puerto Madryn (Chubut), para aprovechar el concepto de contraestación; y Neuquén, para aprovechar un mercado pujante, que se encuentra geográficamente cerca de la tierra de origen de La Cruz.





COOPSOL LIMITADA



COOPSOL LIMITADA

La Cooperativa COOPSOL fue conformada hacia 1992, por un grupo de jóvenes que percibieron que la apicultura era el mejor trabajo para contribuir a comunidades vulnerables de trabajadores golondrina en Santiago del Estero. De esta manera, contribuyen a mejorar sus ingresos, evitan que abandonen su terruño y protegen el medioambiente. COOPSOL participó de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos en su sede de Tucumán, en el año 2017.



HISTORIA

La Cooperativa se autodefine como una empresa social que promueve los negocios inclusivos. Principalmente, se dedica a la producción y comercialización (nacional e internacional) de productos apícolas y agrícolas de alta calidad y valor agregado. El alto nivel de eficiencia muestra la importancia de la coexistencia de la abeja con otras actividades productivas en el espacio rural. Trabajan en diferentes articulaciones con las instituciones provinciales y nacionales en programas de desarrollo apícola y social con el objetivo de aportar un camino alternativo en la producción de miel orgánica nativa de su región. Siempre en la búsqueda de un modelo de desarrollo real y sustentable para los pequeños productores.

Luego de su fundación, los años se fueron sucediendo hasta que en 2001 se atravesó un momento crítico que casi provoca la finalización de la Cooperativa. Para ese entonces, casi

la totalidad de la producción de miel se exportaba al mercado brasileño, que pagaba un precio de 0,50 dólar adicional al normal de mercado por cada kilo. Pero ese 2001 presentó una devaluación de la economía de Brasil con lo cual las exportaciones tuvieron un estrepitoso descenso. Es claro, al devaluarse la moneda local en Brasil, el precio internacional en dólares comenzó a resultar más oneroso para los consumidores de dicho país y por ende la demanda declinó.

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

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

Actualmente, los asociados son doce, de los cuales tres son socios fundadores. Uno de ellos, Juan Pablo Moggio, Licenciado en Administración, ingresó hace un año y medio. Él es quien se encarga de informar sobre los aspectos que conforman el análisis de COOPSOL. El balance, a más de 25 años desde la creación de la Cooperativa, es positivo.

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

MODELO DE NEGOCIO

Queda claro cuál es el *target* de COOPSOL. Sus clientes, tal como se esbozó, son consumidores del exterior, principalmente de Estados Unidos, adonde se realiza venta a granel. La porción minoritaria de sus clientes está en el mercado interno, en donde se comercializa miel fraccionada. Si bien la mayoría de la producción consiste en miel convencional, la propuesta de valor diferencial de COOPSOL se da bajo la forma de la miel orgánica, producto de sus colmenas debidamente certificadas. De hecho, fue el primer productor en Argentina en exportar miel orgánica con certificación internacional. Otro diferencial de la oferta de COOPSOL se encuentra en tener el Sello de Comercio Justo. Este diferencial actual tiene perspectivas de seguir siéndolo en un futuro, ya que, según los analistas del sector, ser una marca de Comercio Justo implicará un requisito para quienes pretendan participar en mercados desarrollados. Como aclaración, cabe señalar que el Comercio Justo es una asociación comercial, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el Comercio Internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados especialmente en el Sur.

Finalmente, otro diferencial se da en la producción de mieles monoflorales. Para ser considerada monofloral, la miel debe provenir del polen de una sola especie en una proporción superior al 85%.

Puntualmente, COOPSOL produce miel de atamisqui, especie que crece únicamente en el monte santiagueño. La variante monofloral es más valorada por su sabor y esencia. Implica además que ha habido seguimiento del proceso por el apicultor, que maneja bien la época de floración, que recoge adecuadamente las colmenas y que separa y extrae la miel cuidadosamente. Respecto de la miel orgánica, día tras día va ganando consideración en los consumidores porque está exenta del temor habitual al uso de plaguicidas, antibióticos y otros productos químicos. Esta situación hace que dichos consumidores estén dispuestos a pagar mayores precios por este producto, si están seguros de que se trata de un producto puro y sin adulterar (por tal motivo existen las certificaciones internacionales que brindan dicha garantía).

En relación con la monetización del Modelo de Negocio, como la miel convencional es un *commodity*, el precio de mercado se fija externamente y no se puede alterar. En cambio, la

ventaja que proporciona la miel orgánica es importante, ya que tiene el doble de precio con casi el mismo procesamiento (sólo se requiere limpiar meticulosamente las maquinarias, para garantizar que estén libres de cualquier químico, y que estos cultivos se encuentren a una distancia mínima de tres kilómetros de otros cultivos). Como a costos de producción similares la miel orgánica se puede comercializar al doble de precio, el producto brinda un margen muy superior. En cuanto a rentabilidad del Modelo de Negocio, durante el año 2016 COOPSOL generó un ROA del 42%.



PALANCAS

ACTIVOS

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

PROCESOS

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

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

Otro proceso importante que forma parte de la operatoria de COOPSOL y que impacta de lleno en sus objetivos de generar mejoras a nivel de la sociedad, consiste en el apoyo brindado a los productores que trabajan en condiciones de informalidad. Este apoyo se manifiesta básicamente de dos formas. Por un lado, oficiando de garante para la recepción de préstamos. Como muchos de estos productores trabajan de manera informal, no suelen tener acceso a crédito, por lo que COOPSOL asume las líneas de crédito a su nombre y luego las facilita a los mencionados pequeños apicultores informales. Por otro lado, COOPSOL acompaña el proceso de blanqueo de muchos productores para ayudarlos a incorporarse a la economía formal. Lo hace mediante charlas, cursos, capacitaciones, brindando ayuda en materia contable y a los que pertenecen a la red APONA les paga dos años el monotributo cuando se inscriben.

SOCIOS

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

Cabe señalar que durante toda la etapa de expansión, COOPSOL se ha visto acompañada por diferentes organizaciones de cooperación internacional e instituciones nacionales y provinciales que brindan apoyo al desarrollo del sector apícola. Actualmente, es donataria de la Fundación Interamericana (IAF), para llevar adelante lo que ellos denominan el gran sueño de la integración transnacional del gran Chaco americano, junto a nueve grupos en total de apicultores en Bolivia, Paraguay y el norte de nuestro país. Se trata de un proyecto con duración de tres años, siendo 2017 el primero del convenio.

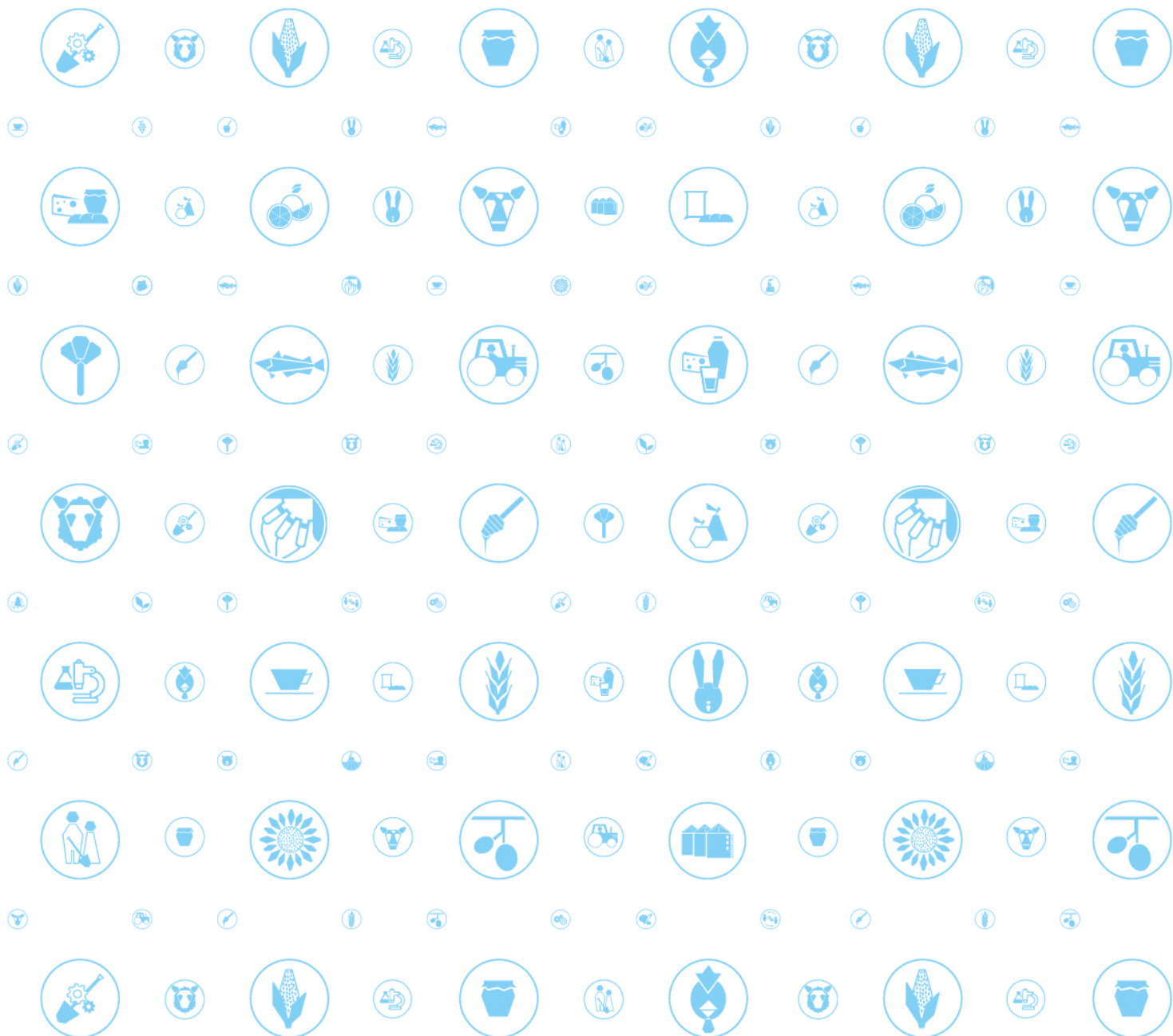
FUTURO

En relación al futuro, COOPSOL se encuentra trabajando en determinadas estrategias para sostener su perdurabilidad. En cuanto a Penetración del Mercado interno se está trabajando arduamente en la comunicación de los beneficios de la miel. Para esto se realizan acciones de publicidad, con contenidos sobre los diferentes usos que se le puede dar al producto. De esta forma, se están centrando esfuerzos para aumentar el consumo interno en nuestro país participando en diferentes campañas, habida cuenta del bajo consumo de miel a nivel local, como sucede por ejemplo, con la campaña “Sumale Miel a tu Vida” llevada adelante, todos los años, por la Secretaría de Gobierno de Agroindustria.

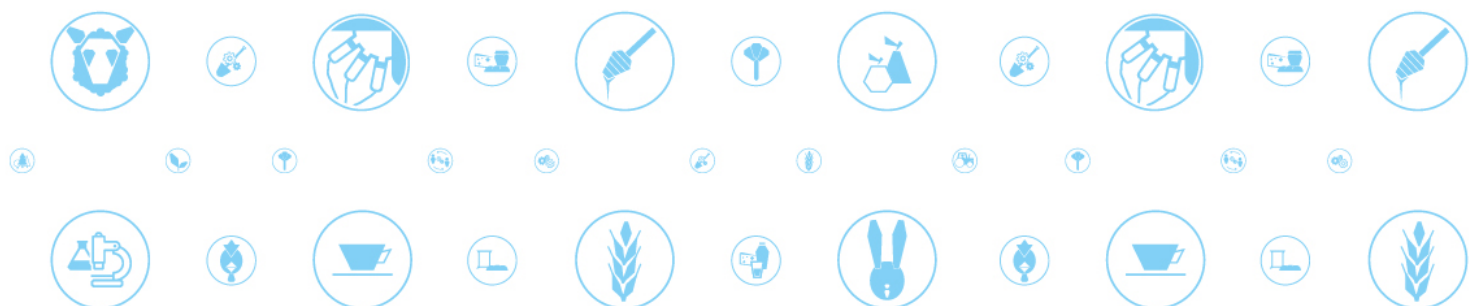
Sin embargo, el proyecto más ambicioso viene por el lado del Desarrollo de Mercado. Se trata de desarrollar el mercado de los consumidores finales en Europa, comercializando directamente con ellos y evitando en gran medida las cadenas de intermediación. Actualmente, las ventas de miel orgánica se realizan a granel, en tambores, a grandes empresas europeas que la fraccionan y envasan en sus respectivos países. Estas empresas adquieren la miel a un precio de aproximadamente US\$ 4 el kilogramo. El producto final envasado (en frascos de 125 gramos) se suele vender a un precio que, traducido a kilos, supera holgadamente los US\$ 30. Evidentemente los intermediarios obtienen ganancias formidables y el objetivo de COOPSOL es modificar ese paradigma para conseguir ingresos más justos para los productores. Con ese propósito se está diseñando una prueba piloto

preparando 2.500 cajitas, con dos frascos cada una (una de miel multifloral del Monte y la otra monofloral de Atamisqui), que será comercializada directamente a los consumidores finales. Para ello, COOPSOL se encarga del fraccionamiento y envasado de la miel orgánica (en lugar de venderla a granel como hasta el presente) y entregará el producto a una empresa de Francia que la conservará en depósito. Paralelamente, se está desarrollando una plataforma de e-commerce con Amazon para que los consumidores finales adquieran el producto directamente a través de dicha plataforma. Al recibir las compras de los clientes, Amazon se encarga de buscar el producto del depósito y organiza el *delivery* (alcanzando cualquier destino en Europa), cobrando una comisión fija de US\$ 5 por caja, que será incluida en el precio de venta al cliente. En caso de que la prueba resulte exitosa, COOPSOL estudiará la posibilidad de adquirir una máquina envasadora, ya que hoy el fraccionamiento se realiza de modo manual.





CURA TÉ ALMA



CURA TÉ ALMA

Los principales productores de té son India, China, Sri Lanka, Indonesia y Japón; Argentina es el octavo exportador de té a nivel mundial. Cura Té Alma produce 4 toneladas por año. Trabaja con clientes mayoristas, quienes hacen de canal de distribución; y minoristas, a través de sus propias tiendas. La empresa tiene 4 empleados y participó de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos, en la sede de Córdoba, en el año 2018.



HISTORIA

La historia de Cura Té Alma se inicia formalmente en 2012, aunque antes existieron varios capítulos y un rico camino transitado hasta llegar allí. Belén Avico es el alma mater de esta empresa. Nacida en Río Cuarto, mostró desde pequeña un marcado perfil emprendedor. La empresaria decidió cursar una Maestría en Comunicación en Barcelona en 2001 y ahí comenzó su vínculo con el mundo del té. Más adelante, Belén se mudó a Holanda con su pareja Bastian y allí, apasionada por esta infusión, comenzó a estudiar diseño de té. Luego de seis años, decidieron instalarse en Argentina, más precisamente, en Río Cuarto. Sus primeros clientes estuvieron en varias ferias artesanales, como la de Villa Las Rosas en

Traslasierra. Vendía el té a granel en bolsas de nylon. Viajaba por todos lados llevando su producto. Las ventas, a partir de ese esfuerzo de hormiga, comenzaron a elevarse.

PALANCAS

Belén manifiesta que Cura Té Alma posee un activo intangible: su reputación. De hecho algunos de sus *blends* han llegado a la alacena de la Casa Real holandesa. *“En una ocasión, en un viaje a Holanda, nos cruzamos en un evento en el que participaba la pareja real. Como buena argentina, empecé a los gritos, con frases como ‘Máxima, soy de Argentina, traje un té para vos’.* Al ratito se acercó el Rey Guillermo y le entregué la lata”, cuenta. Algún tiempo después, en una feria *gourmet* de Buenos Aires, conoció a una persona vinculada directamente con la reina y, al escuchar la anécdota, se ofreció a llevarle un nuevo envío. De este modo, encararon la elaboración de un *blend* especial para tan particular consumidora. Se trata de un té rojo con naranja chip, jengibre, enebro, pimpollos de jazmín y pétalos de rosa. Se lo denominó “Máxima”, y actualmente, forma parte de una de las ofertas de Cura Té Alma.



PERSONAS

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

PROCESOS

Por último, cada *blend* que sale a la luz ha atravesado un largo y paciente proceso en el cual se conjugan el conocimiento y la innovación. El gran desafío de toda empresa consiste en progresar de Palancas de Persona a Palanca de Procesos. Cura Té Alma no es la excepción a esa regla: producen *blends* de té en hebras *premium*, utilizan té de pequeños productores orgánicos argentinos y los mezclan con flores, hierbas, frutas y especias, tratando siempre de que cada *blend* connote con una determinada cualidad o virtud, buscando cultivar los momentos del día para el té. En la actualidad, la empresa ofrece 18 *blends* propios y al producto en sí le agregan valor a través del *packaging* con diseño, latas con relieve y otros elementos que realzan la presentación y la marca. A su vez, los nombres de los tés se asocian a una virtud, con el fin de que los consumidores puedan desarrollarla a diario. De esta forma, se encuentran mezclas como Amor, Esperanza, Alegría, Serenidad o Perseverancia. Belén asegura que el té está relacionado con esos momentos de introspección.

FUTURO

En base a las Palancas de Activo y Personas, ¿qué otros diferenciales puede desarrollar Cura Té Alma? Este caso tiene la particularidad de avanzar sobre la construcción de la demanda. Es posible que se haya desarrollado una oferta con diferenciales reales y contundentes, pero si los mismos no son visibles para el público objetivo, todo el esfuerzo de generación de valor a la oferta habrá sido en vano. ¿Cómo lograr atraer la atención del público objetivo, con recursos financieros muy acotados? ¿Cómo generar visibilidad a tu oferta, sin contar con presupuesto a tal efecto? Una manera es lograr que un referente para tu público objetivo lo haga por vos. Máxima Zorreguieta funciona, en este caso concreto, para esta oferta concreta, como una Palanca de Visibilidad. Sobre estos puntos trabajará Cura Té Alma de aquí en adelante.



JUAN SIGSTAD

Juan Sigstad SRL es el nombre de una pujante empresa tucumana, que no solamente ha heredado el nombre de su fundador sino también su impronta, empuje, flexibilidad y capacidad para anticipar y superar obstáculos. Formó parte de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos en su provincia de nacimiento en el año 2017.



HISTORIA

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

El hombre que dio su nombre a este negocio, inició entre 1982 y 1983 de forma unipersonal, una explotación avícola. El negocio iba desarrollándose a paso constante hasta que en 1988 sobrevino el primer cimbronazo, de la mano de una crisis de índole política que involucraba al sector. Así, obligado por el contexto, Juan decide emprender una reconversión hacia la

actividad tabacalera, diversificada con la explotación y acopio de cereales como la soja, el maíz y el trigo, y la producción de citrus.

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

Dos años después, para 1996, encara la nueva actividad de exportar frutas a Rusia, que empezó siendo muy promisorio, ya que sólo tres empresas estaban en dicho rubro. El giro del negocio iba en aumento hasta que en 1998 una nueva crisis comercial sacudió los cimientos del mismo, esta vez el denominado *Efecto Vodka*, que sacudió al enorme país de Asia-Europa. Un año después, Brasil, donde colocaba parte de la producción de los cereales, devaluó su moneda con todas las implicancias que suele tener en Argentina una crisis económica en nuestro enorme vecino. Al fin y al cabo, en estos contextos fluctuantes y volátiles, el tabaco fue el sostén de la empresa hasta el año 2003, pese a todas las nuevas regulaciones anti tabaco, con las tendencias de los ambientes libres de humo, las prohibiciones de fumar, etc. Pese a todo esto, señala Sigstad *“el tabaco fue para nosotros el soporte de la empresa, porque su producto tenía menores residuos químicos y por eso tenía buena aceptación, dentro de la cuota de exportaciones tabacaleras a Estados Unidos”*.

En 2003, cuando se da el resurgimiento del negocio de los cítricos, la empresa decide poner el foco en los volúmenes de producción. El negocio sigue su marcha ascendente hasta que una vez más el contexto económico global le juega una mala pasada. En 2008 termina de estallar una nueva contingencia financiera mundial, conocida como *“la crisis de los subprime”*, lo que motiva que Juan tome una decisión fuerte: desprenderse del todo de su negocio tabacalero y enfocarse de lleno en el de los citrus. Entonces realizó todo el *stock* disponible de tabaco y con ese dinero (que formaba parte de su capital de trabajo) dio curso a la adquisición de maquinaria para acondicionar la fruta y realizar esta actividad por sí mismo, ya que hasta ese entonces lo encargaban a *fasón* (es decir, a la producción por pedido de un tercero, dueño de los insumos necesarios para su elaboración).

A partir de 2008, la empresa ha venido enfocándose en el negocio de la fruta preponderantemente. Desde 2013, decidió aumentar la prestación de servicios a terceros, lo cual supone una significativa porción de los ingresos de la empresa. Ahora hacen *fasón* para

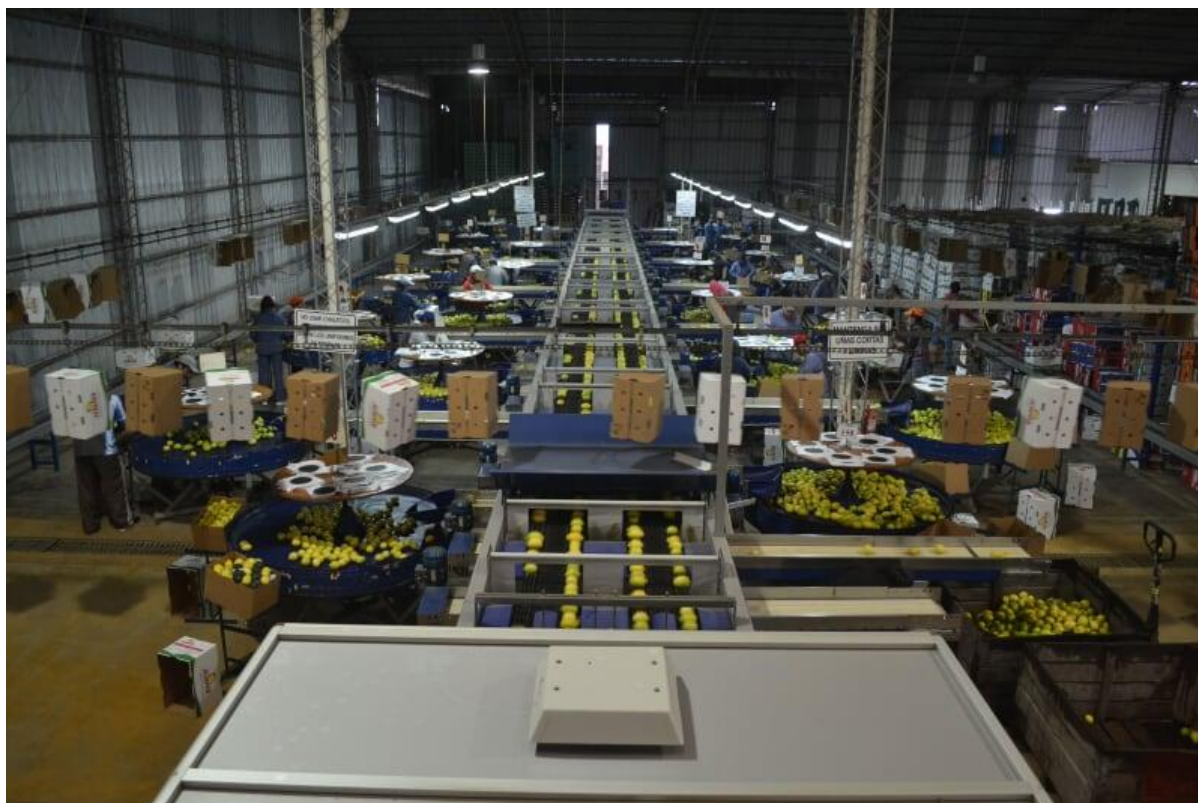
otros productores, a la inversa de lo que era en los inicios. Tuvieron que tomar esta decisión de incluir servicios porque los costos de procesamiento en Argentina no han parado de crecer. Por ejemplo, el costo de procesar un cajón típico de 18 kilos de fruta era de US\$ 1,20 en 2008, para 2012 ya estaba en US\$ 2,50 por cajón y en la actualidad oscila en torno de los US\$ 4,00.

EL MODELO DE NEGOCIO

En materia del Modelo de Negocios de Juan Sigstad SRL, los segmentos de clientes a los cuales dirige su oferta son esencialmente dos: por la parte de fruta en fresco, comercializa una parte a Canadá y otra a San Miguel (que es una muy importante empresa citrícola). Por la parte de industria (venta para jugos), coloca su fruta con la empresa Citromax. A estos segmentos de clientes, Juan Sigstad SRL les ofrece su gama de productos ecológicos, básicamente cítricos (limones, naranjas, mandarinas), certificados ante OIA desde el año 2010.

En Tucumán, según informa Juan, son solamente tres los productores orgánicos certificados. A su vez produce también caña de azúcar. La totalidad de su producción, (absolutamente, el 100% de la misma) se encuentra certificada por GLOBALGAP. Asimismo, cuenta con un empaque de frutas frescas donde se presta servicio de acondicionamiento a terceros. Este proceso de empaque cuenta con la certificación de inocuidad alimentaria HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Points*), que es un sistema preventivo y racional que permite identificar, evaluar y controlar el riesgo de que se presenten peligros que atenten contra la seguridad de los productos.

La empresa cuenta también con tecnología que favorece el rejuvenecimiento de los suelos. En lo relativo a rentabilidad del Modelo de Negocios, durante 2016 la firma generó un ROE de entre el 12% y el 13%. Respecto de la financiación del negocio, la única deuda que suele utilizar es la de algunos de los proveedores. En alguna ocasión se ha contratado alguna línea productiva de crédito, con tasa anual de un 16% en pesos, para invertir en sistemas de riego presurizado en quintas, pero aparte de ello, la empresa sólo se financia con capitales propios.



PALANCAS

ACTIVOS

Uno de los Activos más significativos es la trayectoria, la reputación. Juan Sigstad SRL es una marca renombrada en el rubro, una de las escasas empresas que posee certificación sobre su producción de cítricos orgánicos. En ese sentido ha sido beneficiario del Programa Sumar Valor de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria, que le ha permitido concretar inversiones en su finca permitiéndole mejorar y mantener diferenciación orgánica.

Asimismo, hasta hace algunos años fue proveedora de Hagé Internacional, grupo que posee entre un 15% y 20% del abastecimiento de los supermercados europeos, entre ellos ALDI en Alemania. Haber podido abastecer a semejante entidad posicionó a la empresa en las grandes ligas del mercado. Por otro lado, el *know how*, la delantera en materia técnica que lleva la empresa resulta crucial. Llegar a desarrollar producción orgánica certificada de cítricos es un proceso que insume largos años y significativos costos. Este proceso de transición (que empezó hace más de un lustro) recién ha comenzado a rendir sus frutos este año.

Hoy en día Juan Sigstad tiene una buena calidad de fruta que pudo ser comercializada al exterior como fruta fresca orgánica y con sello de calidad de *ALL LEMON*. Este es su diferencial y hasta el momento no hay muchos productores que se quieran arriesgar y pasar por esta transición.

PERSONAS

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

SOCIOS

El nivel y la reputación de los proveedores de Juan Sigstad SRL, constituyen una importante ventaja para el negocio. Por un lado se encuentra Citromax, que tiene alrededor del 20% del *market share* mundial en jugos orgánicos. La vinculación permite a ambas empresas abastecer mejor el mercado. Puntualmente, entre el 35% y 40% de la fruta producida por Juan Sigstad (debido a determinados defectos) se destina a jugo en lugar de comercializarse en fresco. Citromax es el comprador principal de la misma. Particularmente, esta empresa quiere seguir trabajando con ellos para crecer en la producción de limón orgánico, por lo cual se mantienen conversaciones para concretar un contrato a largo plazo y de exclusividad.

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

Sin embargo, tal vez la alianza que mayores réditos le esté dando a la firma, es la que mantiene con *ALL LEMON*. Esta es una asociación de *marketing*, un *pool* de dieciséis de las principales empresas productoras de limón, entre las cuales se encuentra Juan Sigstad SRL, por supuesto. Tal cual se indica en el sitio web del grupo, este es el sello de calidad

argentino que certifica la calidad de los limones de exportación. Actualmente, audita a las dieciséis principales empresas empacadoras, productoras y exportadoras de limones del país y en la medida en que las cargas despachadas al exterior cumplan con ciertos estándares de calidad, estas gozan del paraguas de reputación de esta asociación. Cada una de las empresas que lo conforman prorratan los costos de *marketing* para solventar sus costos de funcionamiento, así como también para participar en ferias de difusión del limón. Los procesos de control de calidad que realiza ALL LEMON cuentan, además, con el aval de la reconocida certificación internacional de la norma ISO 9001-2008. Este es un plus que otorga mayor confianza y seguridad a los clientes, y que motiva al continuo y cuidado perfeccionamiento del sello. Es interesante destacar que si bien ALL LEMON representa una Palanca de Socios, la certificación y la reputación que la misma otorga, constituyen una Palanca de Activo Intangible. Complementariamente, es oportuno destacar que las empresas auditadas por ALL LEMON asumen también el compromiso de trabajar conjuntamente para continuar consolidándose como compañías socialmente responsables, comprometidas con el cuidado del medio ambiente, el progreso social de sus empleados y de las comunidades cercanas a sus instalaciones.

FUTURO

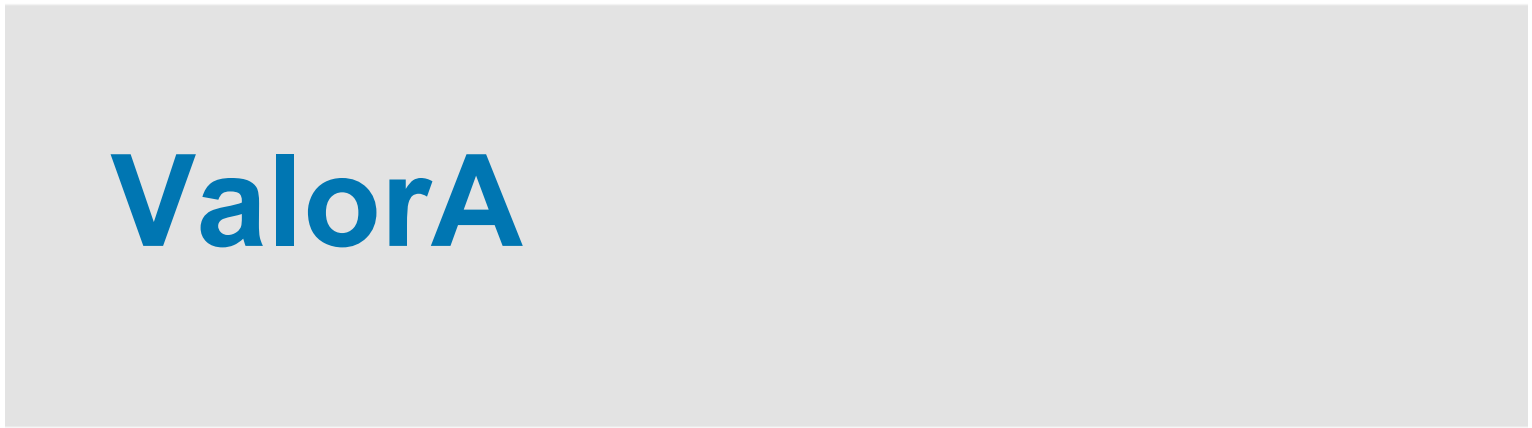
Asomándose al futuro, Juan Sigstad SRL está planificando determinadas estrategias. En primer lugar, uno de los principales esfuerzos es su *aggiornamento* en materia de denominación comercial. *“Estamos estudiando un nuevo nombre que sea más marketinero, que nos impulse comercialmente. A la vez estamos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

Otro de los aspectos que la firma trabaja con esmero es el de una futura certificación en lo referido a la medición de la huella de carbono en los productos. Para obtener el certificado de huella de carbono se miden las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) realizadas en la cadena de producción de bienes, desde la obtención de materias primas hasta el tratamiento de desperdicios, pasando por la manufacturación y el transporte. Y la huella de CO₂ es la medida del impacto que provocan las actividades del ser humano en el medio ambiente, que se determina según la cantidad de gases de efecto invernadero producidos, medidos en unidades de dióxido de carbono. Midiendo la huella de CO₂ se apunta a que las empresas puedan reducir los niveles de contaminación mediante un cálculo estandarizado de las emisiones que tienen lugar durante los procesos productivos. El certificado de la huella de carbono no es obligatorio, pero muchas firmas están interesadas en que sus

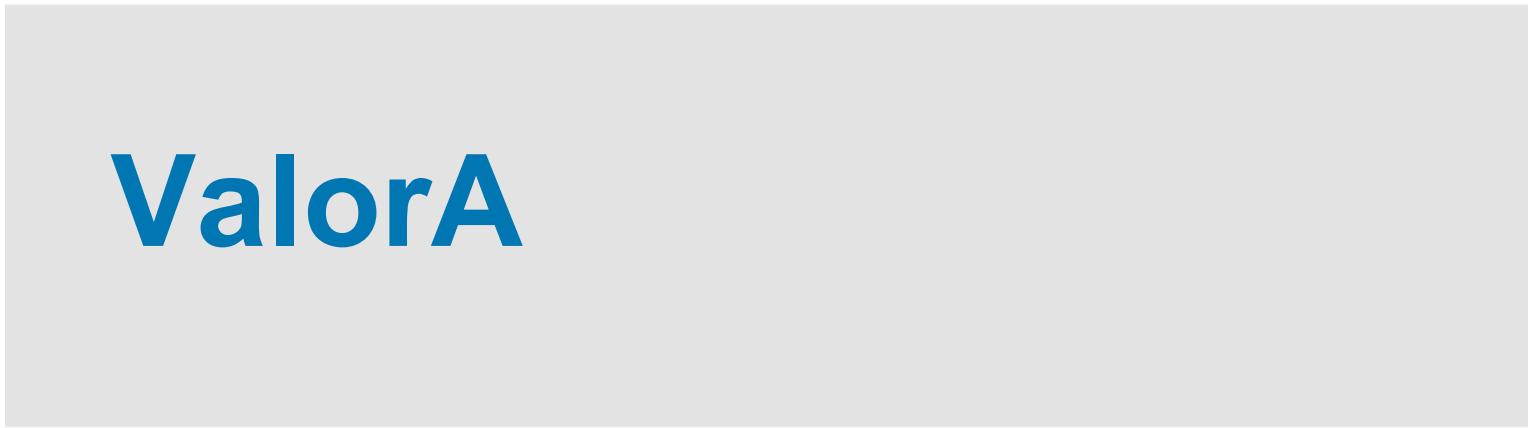
productos lleven la etiqueta que certifica los valores de CO2 de sus productos ya que así los consumidores podrán optar por los productos más sanos y menos contaminantes. Esta certificación, así como las existentes en materia de GLOBALGAP y de producción orgánica, apuntan a asentar su estrategia de Penetración de Mercado.

Por otra parte, en lo que respecta a una estrategia de Diversificación, la empresa tiene en estudio algunos proyectos para la producción de proteínas. Una de las posibles líneas apunta a retomar lo que fue una de las actividades del génesis de la empresa: el rubro avícola, con la producción de pollos. La provincia de Tucumán importa actualmente el 90% de su consumo de pollos, por lo que el mercado se presenta favorable para la producción local. De manera complementaria, también se encuentra bajo análisis un proyecto para producir cerdos orgánicos con tecnología de avanzada.





ValorA



ValorA

El nombre ValorA es una fusión de “Valor” y de “Agregado”. Agregar valor, desarrollo e inventiva al procesamiento de la soja y convertir este *commodity* en un alimento apto para la industria son los objetivos principales de esta empresa, que participó de la Escuela de Negocios para Pymes de Alimentos en la sede de Córdoba, en su edición 2017.



HISTORIA

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

Casi un año después, gracias a la actitud proactiva de Alfredo, la planta estaba en marcha. Varias partes del lote eran de cemento, así es que la planta aprovechó la compactación del suelo. En cuanto a los camiones, podrían entrar y salir con lluvia. Se garantizó la continuidad de la operatoria más allá de las condiciones climáticas. Para mayo de 2010, estaban en la fase de pruebas para comenzar a trabajar. A partir de la capacitación por parte de los propios proveedores de las maquinarias, quienes les enseñaron cuestiones relacionadas con el *expeller*, de la búsqueda de tutoriales e información en sitios y revistas especializadas, fueron conociendo el rubro y entendiendo el negocio. Son, lo que se dice, 100% autodidactas.

El negocio comenzó a operar de forma auspiciosa. Las operaciones estaban estabilizadas, se trabajaba en producción continua las 24 horas del día, con una cartera de clientes que compraba el 100% de lo que producían y proveedores que los abastecían sin inconvenientes. Todo iba viento en popa, hasta que en 2012 cambió el viento y el mercado sufrió significativas modificaciones en algunas de sus principales variables. Por ejemplo, el precio de la leche bajó considerablemente y como el *expeller* de soja que producía la empresa era comercializado en el mercado tambero (siendo uno de los insumos más caros), ValorA comenzó a sufrir bajas en su demanda. Vendían menos y, lo que lograban vender, tenían que hacerlo a un precio más barato. Y tenían todavía préstamos por pagar. Aunque hacían productos de muy alta calidad, nadie les pagaba por ello. Sin embargo, durante dicho proceso de crisis, empezó a asomar una nueva oportunidad. María Victoria, hermana de José, trabajaba en Arcor y trajo una posible puntita para explorar. Habló de un nuevo producto, basado en la soja, que se estaba comenzando a exportar: la proteína de soja texturizada.

Parecía ser que el futuro estaba en utilizar directamente la proteína vegetal como alimento, en lugar de usarla para elaborar proteína animal. Este último proceso resulta más caro. Por otra parte, la soja es la proteína vegetal con mayor capacidad de asimilación. ¡Dicho y hecho! El siguiente desafío fue aprender a elaborarlo. El proceso general, que utilizan las grandes aceiteras, emplea harina *Hi Pro*, que es una harina con mayor valor proteico. Pero ValorA quería elaborarlo directamente a partir de su producto existente, el *expeller*. Como su *expeller* tiene mayor cantidad de proteína que el estándar, pudieron avanzar en tal sentido. Fueron los segundos en Argentina en hacerlo de esa forma, pero tuvieron que aprenderlo todo, estudiar mucho, conseguir proveedores, etc. Habían pensado una inversión inicial de unos 100.000 dólares, pero terminó costándoles varias veces más: hasta compraron maquinaria en Estados Unidos, fue un desarrollo enorme que les generó más entusiasmo.

Podía ser la salida para darle valor agregado al 85% de su producción, que era el *expeller*. Siempre habían pensado cómo darle valor al aceite, nunca al *expeller*, de modo que encontrar que podían valorizar su mayor producto era un verdadero suceso. La decisión de encarar ese rumbo la tomaron en 2013 y al año siguiente la planta estaba puesta en marcha. La prueba de fuego llegó poco después.

Consiguieron clientes en Panamá, les mandaron dos contenedores de “ese intento” de texturizado que lograron producir y recibieron el primer cachetazo del mercado externo: fue la enseñanza más dura. Todo iba bien hasta que la mercadería arribó a destino. Abrieron el contenido y se dieron cuenta que el producto no cumplía con las especificaciones del cliente. Ahí arrancaron a mejorar lo que hacían. La historia de ValorA deja al descubierto una ley no escrita de los negocios: el aprendizaje es una constante y, muchas veces, los errores y aparentes fracasos son los principales maestros.

MODELO DE NEGOCIO

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

Por otro lado, en lo atinente al texturizado, el 99% de dicho producto se exporta, por lo que casi la totalidad de los clientes son del exterior. Estos clientes suelen utilizar el texturizado para elaborar fórmulas y hacer chacinados (salchichas, embutidos). Estas empresas toman el texturizado, lo mezclan con colores rosados, le agregan especias, pimienta y lo mezclan con la carne, luego en la punta de la máquina termina saliendo una salchicha. Hoy por hoy, no son tantos los que elaboran embutidos con 100% de carne, muchos utilizan texturizado de soja en sus procesos de elaboración.

Al hablar de los diferenciales de la propuesta de valor, ValorA se diferencia por la calidad de sus productos. José tiene claro que las palabras ambiguas, como “calidad”, no resultan suficientes para definir claramente un diferencial. Luego de producirse el *expeller*, se lo analiza para conocer su porcentaje proteico. El nivel estándar oscila entre un 39% y un 42% de proteína, mientras que el de ValorA mide de un 45% para arriba. El diferencial es preciso y concluyente. Con la idea de profundizar el aspecto diferencial de su producto, actualmente

se encuentra trabajando para obtener el derecho de uso del Sello Alimentos Argentinos¹ (Herramienta de Diferenciación de la Secretaría de Gobierno de Agroindustria). En cuanto a indicadores financieros, el ROE de la empresa es actualmente del 12% anual. José comenta que han logrado solventar por sí mismos las necesidades de capital de trabajo y que recurren a préstamos a la hora de realizar inversiones.



PALANCAS

PERSONAS

Alfredo, el fundador y CEO de ValorA, constituye una clara Palanca de Personas. La actitud visionaria, la capacidad de trabajo, el foco en la estrategia y la determinación para superar obstáculos lo muestran como una pieza clave en el engranaje de la empresa. Es expeditivo, rebosa de actitud. Va, rebota veinte veces, sigue, habla con el que tenga que hablar hasta que lo consigue. *“En nuestra empresa pasa al revés de lo habitual”,* explica su hijo: *“Por lo general, en las empresas familiares, las generaciones más jóvenes son las que quieren hacer cosas nuevas y tienen que convencer a los viejos. Aquí sucede justamente lo contrario, el viejo propone cosas y somos nosotros los que a veces lo tenemos que frenar”,* dice José, a modo de dedicatoria.

¹ El Sello “Alimentos Argentinos” es una marca de calidad gratuita que distingue a los alimentos producidos en el país, cuando su elaboración cumple con un protocolo específico que garantiza su condición de producto Premium. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/index.php>

ACTIVOS

Quizá las palancas principales de la empresa se encuentren en los activos. Por un lado, se destaca la reputación que, como pionera en este rubro, ha construido ValorA. Recorrieron un camino para lograr un producto estable y desarrollaron vínculos y relaciones comerciales. A veces sucede que algunos clientes, por cuestiones de precio, prueban otro producto competidor, pero a los dos meses vuelven a llamarlos porque no encontraron lo que solían tener con ellos. Por otra parte, ValorA cuenta con todas las habilitaciones requeridas (INTA, SENASA, entre otras) y con grandes avances en materia de certificaciones: certificación Normas Kosher; certificación BPM en inocuidad alimentaria (IRAM); normas internacionales HACCP, sobre inocuidad alimentaria (han atravesado con éxito dos de las tres auditorías necesarias). El próximo paso consiste en avanzar hacia la certificación de sus procesos bajo la normativa ISO. Como puede colegirse, estos logros confieren un peso especial a la oferta de ValorA.

Otro de los activos que sostienen la perdurabilidad del negocio son las barreras que han atravesado, como por ejemplo los niveles de inversión que debieron efectuar en el negocio (si bien no es una barrera infranqueable, con el correr de los años, la empresa ha invertido una significativa cantidad de dinero en el desarrollo de su oferta actual). También las mencionadas habilitaciones y certificaciones: el aprendizaje y conocimiento conseguido en estos años protege a ValorA de la posible aparición de competidores. Cada pueblito tiene una aceitera, eso es muy común, pero que puedan obtener un *expeller* de la calidad que logra esta empresa y que además puedan texturizarlo, requiere mucho tiempo y esfuerzo.

PROCESOS

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

Otro proceso diferencial es el de elaboración del *expeller*, que permite obtener un producto con valores de proteínas superior al promedio. Cobra mayor importancia aún por cuanto ese nivel de calidad del *expeller* es lo que les permite texturizarlo.

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

FUTURO

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

Sin embargo, los mayores esfuerzos están focalizados en el desarrollo de nuevos productos, para los clientes actuales. En función de las necesidades planteadas por los compradores, se estudian permanentemente alternativas que respondan a las mismas.

En esta línea, se entremezclan la visión empresarial y humana de José: sueña con que ValorA pueda hacer aportes a la alimentación mundial. Con esta visión, ValorA ha participado del *World Food Program* de la ONU para asistir en la alimentación de los cascos azules en zonas de tragedia: ValorA es el único proveedor mundial capacitado para satisfacer ese requerimiento.

“HACER EMPRESA”

¿Qué diferencia hay entre “*hacer negocios*” y “*hacer empresas*”? Toda empresa hace negocios de manera constante, pero la “actividad” de hacer negocios no implica, necesariamente, *crear y sostener una empresa*. Una empresa está constituida por personas que tienen habilidades y conocimientos especiales que se utilizan para desarrollar o fabricar ofertas únicas: es decir, ofertas que poseen diferenciales.

Para fabricar empresas y, más aún, para que éstas perduren, es necesario comenzar a hablar de largo plazo y de Perdurabilidad: incluir la noción de *conocimiento*. Es necesario conocer sobre Modelos que otorguen inteligencia a nuestras decisiones: compra, inversión, contratación, producción, distribución, asociación, venta, atracción, financiamiento... Una empresa crea productos o servicios, y detrás de ella sostiene a toda una estructura de trabajadores, clientes, socios, proveedores, inversores y, por qué no, al mismo Estado (que recauda y redistribuye). Entrar y salir es fácil: entrar, quedarse, producir y crear riqueza.... Eso sí que es más complejo.

¿Por qué razón un potencial cliente debería comprar tu producto o servicio y no el de tu competidor?

En tu respuesta no vale que utilices adjetivos. No podés hablar, por ejemplo, de tus productos “de alta calidad”, de la “rápida” entrega, del “excelente” servicio de posventa. Hacé el esfuerzo de pensarte junto a un competidor, con un potencial cliente frente a ambos. ¿Qué información cuantitativa usarías? Si creés que te elegirían por la calidad de tu producto o servicio, hacé el ejercicio de traducirlo a cuestiones concretas, cuantificables y demostrables. ¿Qué diferenciales *concretos* posee tu oferta?

Por un minuto, hagamos de cuenta que tenés diferenciales concretos (como por ejemplo, que usás una materia prima única, que tu tiempo de entrega es un 20% menor al de tu competidor, que tu sistema de *stock* minimiza el capital invertido, etc.). Hay una mala noticia: ese diferencial tiene fecha de vencimiento. Ya sea porque un competidor desarrollará nuevos diferenciales o, simplemente, porque tu diferencial ya atravesó su ciclo de vida natural, tu negocio tal como es hoy no continuará funcionando en el futuro de la misma manera. Y ese futuro es cercano.

“Hacer empresas”, a diferencia de “hacer negocios”, requiere generar fábricas de diferenciales, pensar en el largo plazo, considerar a la Perdurabilidad como el eje rector de toda gestión. Y la única manera de convertir tu empresa en una fábrica de diferenciales es a

través del conocimiento y las herramientas específicas necesarias para ello: Personas, Procesos, Activos y Socios. Cada una de estas herramientas está presente en cualquier organización, independientemente de su tamaño, industria, número de empleados o localización geográfica. Toda empresa cuenta con los cuatro elementos; sin embargo, esos elementos no se hallan siempre desarrollados bajo la figura de Palancas para la construcción de diferenciales. La Perdurabilidad está atada a la capacidad de crear diferenciales, y la realidad es que los diferenciales no caen del cielo: más bien crecen desde abajo, de las Palancas que construimos mientras “hacemos empresa”.

Manuel Sbdar

Presidente de la Fundación Educativa Materia Pública

Secretaría
de Agroindustria



Ministerio de Producción y Trabajo
Presidencia de la Nación