



Los casos de la Escuela de Negocios 2021



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 seis casos concretos y reales, al corazón de seis 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 seis corazones?

La Escuela de Negocios, distribuida en 10 (diez) sedes, nucleó a más 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 organizaciones representen a diferentes sedes de la Escuela y por ende a diferentes regiones productivas del país).

- › 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 trabaja el socio fundador).
- › 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 como también productos autóctonos de nuestra tierra y otros provenientes de otras culturas).
- › Fuente de agregado de valor (se trató de incluir empresas que generan su propuesta a partir del suelo, del océano y también del servicio incorporado a los productos).
- › Forma societaria (tratando de reflejar empresas clásicas y también otras formas de organización, como una PyME comunitaria).

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

Empresa	Representante	Sede	Rubro
Ronalb SRL	Ingrid Sterne de Rezone	Santa Fe	Legumbres
Fusión Funga	Lucía Umile	Río Negro	Hongos
Nuestras Manos	Igor Baratoff	Mendoza	Dulces y conservas
La Colanzuleña	Raúl Viveros	Gral. Alvarado	Papa andina
Cristal del Mar	María Wolff - Pablo Besada	Chubut	Sal marina
Donna Arletti	Carolina Puigdengolas	San Juan	Aceto balsámico

// RONALB SRL //

Un poco de historia

El germen de la actividad que posteriormente diese origen a la empresa como tal, tiene su origen en una joven pareja de ingenieros agrónomos santafesinos, recientemente graduados, llamados Ingrid Sterner y Rogelio Renzone, quienes desde finales de la década de los 80 trabajaban con los principales cultivos de la zona, cercana al puerto de Rosario.

Aquellos años traían consigo los inicios de lo que tiempo después pasó a la fama como el "boom sojero". Este cultivo, que desde esos tiempos pasaba a ocupar un lugar protagónico en el rubro, exhibía un amplio horizonte de posibilidades profesionales tales como semillas, agroquímicos, aditivos, sistemas de producción, etc.. Pero, desde la otra cara de la moneda, aparecía el riesgo de una evidente congestión de profesionales en una sola actividad, por eso asomaba la necesidad de aportar un granito de arena a la diversificación productiva, para no sumergirse en la estrategia de que casi todo el país se dedique a la explotación de un solo cultivo.

Con dicho pensamiento en mente, estos ingenieros decidieron dar lugar a otras alternativas de desarrollo profesional. Para ello, tomaron como base la experiencia previa de Rogelio y su padre en la producción de legumbres de invierno y así fue como las actividades se inclinaron en esa dirección.

En 1990 llegó el tiempo de formalizar la actividad mediante la fundación de una empresa que le brindase el marco regulatorio adecuado. La elección del nombre surgió, como suele suceder en el terreno de las PyMEs, casi por accidente. En aquellos tiempos, junto al matrimonio que conformaban Ingrid y Rogelio trabajaba también otra persona, de nombre Alberto. Y la primera intención fue usar parte de algunos de sus nombres de los socios formales para bautizar a la empresa. "Rogalb" fue la alternativa escogida, por Rogelio y Alberto. Los registros de marcas detectaron la existencia de un conflicto con otra marca ya existente, por lo que se objetó el mismo y se decidió incluir la "n" que forma parte de Ingrid, de modo que el nombre definitivo fue "Ronalb". Tiempo después Alberto decidió abrirse de la sociedad para perseguir otros objetivos personales y entonces Ingrid comenzó a integrar formalmente la estructura societaria.

La primera experiencia de producción de lentejas en mayor escala, según narra Ingrid, no resultó alentadora, dado que las condiciones climáticas de esa temporada y la tecnología por entonces disponible la convirtieron en un lamentable fracaso. Pero eso no desalentó a los jóvenes empresarios, quienes decidieron capitalizar los aprendizajes de la experiencia, para continuar invirtiendo en nuestro país.



El tiempo de mejores resultados llegó pronto. De la mano del empuje y entusiasmo de Ingrid y Rogelio, la empresa creció y logró un incremento importante en la cantidad de legumbres producidas y acopiadas. Esta situación presentó un nuevo desafío: muchos productores confiaron en la ventaja de producir las legumbres y lo hicieron, el próximo paso consistía en despertar la demanda en el mercado para que absorbiera dicha producción. Cumplido ese objetivo, estando abastecidos los clientes locales y con mucho producto por vender, se abrió el camino de la exportación como salida para sostener el aumento en la escala. Y así fue que, poco a poco, se llegó a integrar la empresa en el concierto mundial del comercio de las legumbres.

Algunas características de la organización y de su mercado

La empresa brinda trabajo de modo directo a unas 50 personas y además contrata los servicios de personal eventual especializado en diferentes áreas y temáticas, tales como despachos aduaneros, seguridad e higiene, legal, contable, mantenimiento, limpieza, seguridad y monitoreo.



Ingrid y Rogelio encarnan los roles directivos de la empresa. Ingrid explica la dinámica de interacción entre ambos con una síntesis muy atinada: "Rogelio suele ocuparse más del QUÉ y yo del CÓMO". Esto implica

que, mayormente, Rogelio es quien origina las nuevas ideas de negocios, propone líneas y/o actividades complementarias, en tanto que a Ingrid le corresponde aterrizarlas, bajarlas a tierra, convertirlas en realidad, enfocándose en todas las cuestiones organizacionales y financieras de la actividad.

Complementando las tareas, bajo la dirección de los socios, la empresa posee algunas áreas concretas de responsabilidad, tales como Producción Agrícola, Depósito y Acopio de Mercaderías, Legales / Laboral y Finanzas.

En lo que respecta a la actividad de la empresa, la capacidad de producción actual alcanza unas 20.000 toneladas anuales, con intención de ampliarla cuando se den las condiciones. Los principales productos son las legumbres secas, como las arvejas, lentejas, porotos, maíz pisingallo, así como otros cultivos especiales como el lino y el girasol, cuyo consumo ha sido tradicionalmente muy bajo en nuestro país.

Paulatinamente y siguiendo tendencias mundiales relacionadas con dietas saludables, el consumidor local ha ido incrementando su interés por la incorporación, entre otros, de una mayor proporción de legumbres secas en la dieta. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) enumera 10 principales razones para consumir legumbres:

1. Contenido bajo en grasas 2. Contenido bajo en sodio 3. Buena fuente de hierro 4. Contenido alto en proteínas 5. Excelente fuente de fibra 6. Excelente fuente de folato 7. Contenido alto en potasio 8. Bajo índice glicémico 9. No tienen colesterol 10. No tienen gluten.

A este conjunto de beneficios nutricionales, se suman otras de carácter agronómico, relacionadas con una menor necesidad de agua durante su ciclo de crecimiento y la fijación de nitrógeno atmosférico como nutriente, a través de una simbiosis con bacterias que se instalan en sus raíces.

Las legumbres son utilizadas como alimento directo, como insumo para preparados industriales (enlatados, sopas), como aditivos en otras industrias de alimentos (harinas, extrusados), como forraje para diferentes especies, para la extracción de proteínas, almidones y fibras con diversos usos, etc.

Una mirada al Modelo de Negocios

Una mirada al modelo de negocios nos permite identificar los siguientes elementos.

Respecto del "para quién", Ingrid los define como "usuarios reales, que necesitan nuestros insumos, las legumbres, para sus respectivas cadenas de producción". Es decir que las necesidades específicas a las que la empresa busca brindar respuestas radican en esas cadenas de producción que requieren legumbres como insumo importante, ya sea industrias y consumidores especializados, nacionales o del exterior, para los cuales la entrega del producto de la calidad requerida y en el momento oportuno resulta importante.

Respecto del "qué", o sea la propuesta concreta de valor, el diferencial consiste en un asesoramiento puntual a dichos clientes para que dispongan del insumo correcto, en el momento en el que lo necesitan, por lo que su negocio se diferencia a través del servicio y no como un mero vendedor de un commodity. Queda de manifiesto, entonces, que resulta esencial para la empresa acceder a un conocimiento profundo de toda la cadena de producción de sus clientes, desde la semilla hasta la entrega final, por ejemplo, los parámetros, calibres, colores de las legumbres, el uso que les dará, etc.

Respecto del "cuánto", según Ingrid, la empresa ha mantenido una situación financiera saludable desde el comienzo. El crecimiento proyectado presenta un desafío para seguir manteniendo dicho aspecto bajo control. Para ello, la empresa cuenta con crédito de los proveedores y cuentas calificadas en importantes bancos locales.



Revisando las Palancas

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

Personas

Como sucede en buena parte de las empresas PyME, la presencia, entusiasmo, conocimiento, talento, pasión y empuje de los socios ha sido y sigue siendo determinante para la perdurabilidad de Ronalb.

Activos

La empresa dispone de activos tangibles, como instalaciones, maquinarias y recursos para llevar adelante la actividad, que fueron adquiridos mediante largos años de inversión.

Pero, especialmente, el activo más potente de la empresa es el intangible, el reputacional, apoyado en una trayectoria de más de 30 años de permanencia ininterrumpida en el sector, que la convierten en referente de todo lo relacionado con la producción de legumbres secas.

Socios

La Palanca de asociatividad (socios) resulta otro pilar que siempre ha contribuido al desarrollo del modelo de negocios y permite a la empresa desarrollar su labor de forma más fluida. Especialmente los productores de quienes la empresa obtiene las legumbres constituyen un aliado fundamental en este mecanismo, ya que exceden y trascienden la figura de un mero "proveedor de cultivos". Un proveedor típicamente ofrece un producto, para el cual fija un precio y luego procede a entregarlo. En cambio, estas alianzas implican la suscripción de convenios mediante los cuales la empresa Ronalb asesora técnicamente a los productores de legumbres para poder realizar el proceso de forma eficiente y también se incluye un compromiso de compra de la producción (es decir de las legumbres resultantes). Los beneficios "win-win" de estas alianzas quedan así claramente de manifiesto. Por el lado de los productores se garantizan la colocación de su producción una vez cosechada, lo que les brinda la tranquilidad de cultivar sabiendo que ya tienen asegurada su venta. En tanto que por el lado de Ronalb se garantiza el aprovisionamiento de sus insumos principales (las legumbres) las cuales se encuentran optimizadas como consecuencia de las tareas de asesoramiento técnico que ellos mismos brindaron a los productores.

Procesos

Respecto de esta palanca, durante el análisis efectuado, surgió un interesante contrapunto de miradas. Desde el punto de vista de la empresa, sienten que es la palanca más débil, la más endeble, sin embargo, desde la mirada analítica de la Escuela de Negocios los procesos constituyen tal vez uno de los aspectos principales que permiten mantener la eficiencia en todo este engranaje de Ronalb.

Profundizando en el análisis, se logró clarificar las perspectivas. Ingrid demuestra preocupación no por los procesos en sí (a los que coincide en asignarle una importancia clave en el funcionamiento de la empresa) sino porque la falta de estandarización y documentación de los mismos deja demasiado

expuesta a la empresa en materia de perdurabilidad, ya que las tareas y funciones descansan con mucho peso en las personas y en su voluntad de cooperación.

De entre todos los procesos que se realizan, emerge uno como esencial para la empresa: el proceso de indagación de las necesidades de los clientes. Si el diferencial de la empresa, como ya ha quedado plasmado, consiste en brindar el asesoramiento específico según las necesidades de cada cliente, cae de maduro que una correcta y exhaustiva identificación de tales necesidades resulta clave. Ingrid explica que resultan fundamentales las periódicas reuniones con los clientes para hacer un relevamiento profundo de dichas necesidades. A modo de ejemplo, cuenta el caso de un cliente de Brasil a quienes le realizaban visitas periódicas para analizar en conjunto, paso a paso, su propio proceso productivo, así como las características de las arvejas que compraba. En dicho proceso de acompañamiento, trabajaron fuertemente en el calibrado de las mismas, puestos que al remojarse las arvejas, si las mismas son de diferentes tamaños, se genera un impacto sobre la calidad del producto.

El Futuro

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

Con respecto al negocio actual y la posible penetración de mercado, la estrategia pasa por profundizar el diferencial de la empresa. Es decir, para Ronalb no tiene mayor sentido intentar salir a conquistar una mayor porción de mercado mediante características relacionadas con los productos (precios, variedad) ya que su diferencial reside en el asesoramiento especializado, por ende, el futuro, en esta dimensión, asoma por el lado de seguir incorporando valor a su servicio. En esta línea aparece el factor ya mencionado de trabajar dedicadamente en la estandarización y documentación de los procesos, para que los mismos se internalicen cada vez más hondamente en la dinámica cotidiana de la organización.

Por otro lado, y de modo protagónico, la idea de la empresa consiste en diversificar su actividad. Según comparte Ingrid es un proceso que ya está en marcha, como por ejemplo un proyecto de producción ganadera: un nuevo negocio, en otro mercado, que permite aprovechar los residuos del proceso y mejorar el uso de la tierra. Asimismo, otro proyecto que la empresa está evaluando retomar es el de producción de semillas, que en una época se había iniciado, pero se canceló por dificultades operativas y falta de rentabilidad. Según la mirada de la empresa, en el presente las condiciones actuales aparecen diferentes y podría resultar oportuno retomar el programa.

Finalmente, y desde una faceta más amplia, uno de los desafíos principales para el futuro del modelo de negocios (y de la empresa) radica en la transición generacional, es decir cómo será el traspaso de mando, la trascendencia a la figura de los socios fundadores, una vez que Ingrid y Rogelio necesiten o elijan dar un paso al costado. Una alternativa podría encontrarse en cambiar la visión de "empresa familiar" y abrir el juego para que otras personas (quizás colaboradores actuales) puedan dirigirla en el futuro. Ingrid asume el tema con conciencia y sabe que es uno de los focos esenciales de los próximos tiempos. Ella resume el desafío con esta potente frase: "tenemos varios músicos destacados, nos faltaría ahora terminar de encontrar al director de orquesta".

// FUSION FUNGA //

Un poco de historia

Los hongos brotan en diversos lugares. Todos hemos experimentado la aparición de un hongo tanto en alimentos que llevan algún tiempo abiertos, como también en bosques e incluso en nuestros jardines. Surgen la mayoría de las veces de modo inesperado, espontáneo. Así brotaron también en la vida de Lucía Umile, una joven rionegrina de la ciudad de Fernández Oro. Casi podría decirse que la relación con los hongos simplemente "apareció" y ella de golpe se empezó a dar cuenta de que le gustaba ese mundo, comenzó a investigar, a hacer cursos, aprovechando un embarazo complicado que la obligó a guardar reposo y cayó en la cuenta de que la fungicultura (es decir, el arte o actividad dedicada a cultivar setas y otros hongos en un medio controlado) era un campo en el cual jamás podría aburrirse, porque era inagotable, tenía centenares de variantes para estudiar, profundizar y aprender.

A partir de este descubrimiento y este apasionamiento por los hongos es que a partir del año 2019 comenzó a tomar forma el emprendimiento familiar de Lucía, que fue bautizado como Fusión Funga. El nombre obedece a la idea de incorporar en la región del Valle, de "fusionar" los productos y la economía típica de la región con una nueva gama de productos, en este caso los hongos (funga). Este emprendimiento tenía un objetivo concreto: poder obtener un alimento fresco y de gran calidad nutracéutica, durante todo el año.

Para poder pisar firme en este nuevo campo de conocimiento, junto a su pareja Ariel Bahamondes, debieron asistir a capacitaciones online y comenzaron con pequeñas pruebas asumiendo un gran riesgo de contaminación. "Pero sin darnos por vencidos – continúa explicando Lucía- pudimos adquirir un sustrato estable logrando una excelente colonización y fructificación del mismo. Con todas las expectativas puestas se realizó un sondeo de mercado y pudimos apreciar que en la zona es difícil conseguir hongos frescos para uso gourmet, fue ahí donde decidimos emprender el camino de la construcción de un invernadero donde se controla la temperatura, la humedad y ventilación del mismo, además fue necesario acomodar una sala de incubación y siembra. En poco tiempo hemos logrado gran aceptación y demanda del mercado, lo cual nos motiva a seguir creciendo en calidad cantidad y diversificación de productos."



Según sigue explicando Lucía: "la funga es resistencia, permanencia y mucho amor. Estamos plenamente comprometidos en fomentar una soberanía alimentaria, hábitos y tendencias de consumo naturales. Es importante que se le dé valor no sólo al producto final sino a toda la cadena de producción y la diversificación que este emprendimiento suma a la región."

Algunas características de la organización y de su mercado

El negocio tradicional de los hongos suele disponer de productos (en general champiñones y portobellos) durante el otoño y algo en primavera. Estos son elaborados, de modo regular, en tronco. Fusión Funga vino a modificar dicho esquema productivo, ya que es un emprendimiento diseñado para producir todo el año. También, para diferenciarse, la empresa comenzó en primeras instancias a producir "Pleurotus Ostrestus" comúnmente denominada Gírgola y posteriormente incorporaron nuevas cepas, como "Lentinula Edoles" (shitake). En este último caso, Lucía comparte que luego de muchas pruebas -y errores- con contaminaciones de tandas completas, lograron dar con el sustrato adecuado para elaborarlo.

La estructura del emprendimiento es sumamente acotada, siendo conformada por Lucía y su pareja, Ariel, quienes distribuyen sus esfuerzos para ir llevando adelante cada uno de los pasos que el emprendimiento requiere.

La infraestructura también es muy acotada, con una sala destinada a la incubación de los sustratos, además de un salón de siembra de 5 x 8 metros y un invernadero de 2,5 x 6 metros. Disponen también de 4 estantes, para ir rotando semanalmente la producción. A todas luces es una infraestructura que les queda chica y se convierte en una restricción para el crecimiento, porque en las condiciones actuales la empresa alcanza a elaborar unos 40 o 50 kilos al mes, que está lejos de satisfacer la demanda actual. Además, en palabras de Lucía "comercializamos todo en fresco, sin mucho excedente para poder destinar a hacer escabeches, conservas, pate, sales de hongos, condimentos, snacks crocantes de hongo".

Lucía cuenta una anécdota que permite apreciar esta dinámica de la demanda existente sobre estos productos. Una compañera suya de la Escuela de Negocios del PROCAL, Silvina Beltrán, tiene un contacto con el hotel Llao-Llao de Bariloche, a quien le comentó de la innovación de los hongos de Fusión Funga. Lucía cuenta el final: "la cuestión es que el Gerente del Llao-Llao me llamó y me preguntó cuántos kilos por semana le puedo comercializar y por ahora le tuve que decir que no tengo producto para ofrecerle."

Como puede verse, la empresa necesita imperiosamente crecer en superficie y tecnología, para poder generar mayor cantidad de productos y con ellos poder desarrollar nuevas variantes que son muy buscadas en el mercado. Los hongos tienen alta demanda por su valor nutritivo, ya que es un alimento relativamente alto en proteínas de buena calidad, contiene todos los aminoácidos esenciales y es rico en lisina y leucina. Además, es bajo en grasa total y contienen un alto porcentaje de ácidos grasos poli-insaturados. Son altos en carbohidratos y la mayoría de las especies poseen cantidades de fibras nutricionalmente valiosas.

Una mirada al Modelo de Negocios

El modelo de negocios de Fusión Funga es simple y potente y tiene la particularidad de que dispone de mucho más terreno hacia el futuro que en el presente.

Comenzando por la descripción del "para quién", actualmente el producto se coloca en pizzerías, fábrica de pastas, rotiserías y restaurantes, distribuidas en la ciudad de Fernández Oro y Cipolletti. Estos son los clientes fijos que semanalmente le colocan pedidos. Cuando queda algún remanente, Lucía lo publica y lo vende todo muy rápido, ocasionalmente asistiendo a ferias. Los canales de distribución hoy son, la venta directa al cliente, quien puede acercarse al lugar de producción o solicitar que se lo envíen por delivery.



Yendo al análisis del "qué", Fusión Funga ofrece variedades poco tradicionales de hongos, como las gírgolas o el shiitake, obtenidas a partir de un sistema de trabajo que garantiza producción fresca durante todo el año. El sistema de trabajo se basa en la utilización de desechos orgánicos, que permiten obtener alimentos de gran valor nutritivo y culinario y que hacen un aporte a la diversificación productiva en la región. El negocio se potencia a partir del aprovechamiento de los recursos / residuos endógenos del territorio transformándolos en un alimento con gran valor agregado, lo que genera que todo el proceso productivo se base en un sistema de economía circular.

Personas

Sin dudas, como ocurre en muchos emprendimientos, la figura de los fundadores resulta relevante, no sólo en el inicio, sino también en los tiempos tempranos, como lo es en Fusión Funga. Tal es el caso de Ariel y Lucía. En el caso particular de Lucía, como técnica en Tecnología de los Alimentos, viene resultando un puntal en el desarrollo del emprendimiento, no sólo por el empuje y pasión, sino también por la constancia en la formación permanente. Por ejemplo, ha realizado constantes cursos de especialización, como en CONICET, CERZOS y CIEPAF sobre: micología básica, cultivo de hongos comestibles, multiplicación de material vegetativo, usos y análisis de laboratorio, cultivo leyes y usos de hongos medicinales.

Un dato que refrenda la potencia de esta palanca de personas es que, hace pocas semanas, Lucía fue galardonada con el primer puesto en el Premio "Joven Emprendedor" de la Provincia de Río Negro. En palabras de la propia Lucía "la verdad es que fue un mimo y una validación importante al camino que estamos desarrollando".

Procesos

Sin dudas, los procesos de producción de Fusión Funga, que le permiten elaborar hongos durante todo el año, constituyen una fenomenal palanca para el sostenimiento del modelo de negocios.

Este proceso de elaboración se compone de las siguientes etapas:

- › Se recolecta el sustrato a partir de residuos y desechos agroecológicos, como aserrín suplementado con salvado de trigo, más residuos de la cosecha de choclo.
- › Luego se acondiciona un lugar para el tratamiento térmico del sustrato (se lo mezcla y composta, se humedece, se mide el pH, lo pasteurizan con calor durante cinco horas).
- › Una vez frío, se hace una siembra del sustrato con el micelio del hongo (que hoy por hoy compran fuera de la provincia) para que colonice y se incuba, en sala oscura. Este proceso dura unos 25 días para las gírgolas y alrededor de 3 meses para el shitake. Esta etapa cuenta con controles de asepsia para garantizar la efectividad del proceso.
- › A continuación, se traslada el producto al invernadero con la temperatura, ventilación y humedad adecuada para que fructifiquen en los primordios. Este proceso insume unos 5 ó 6 días.
- › Luego de esto, el producto ya está en condiciones de ser cosechado, pudiéndose obtener hasta tres cosechas en el transcurso de 60 días. Una vez cosechado el producto, se conserva en frío hasta el fraccionamiento y distribución.

Los rendimientos aproximados, según las mediciones que realiza Fusión Funga, son de unos 25 a 40 kilos por cada 100 kilos de sustrato húmedo.

Socios

En materia de alianzas, Fusión Funga las acciona de modo significativo. La más relevante consiste en una doble alianza, por un lado, con la Municipalidad de Fernández Oro, quien pondrá a disposición de la empresa, bajo un formato de comodato, un terreno en el cual poder ampliar la superficie para sus cultivos. Este terreno se encuentra en el Complejo Agroindustrial de Fernández Oro, a unos 5 kms de su radicación actual. Así, los planes de Fusión



Funga consisten en continuar realizando los procesos de siembra e inoculación en un salón que está armando en su propia casa y luego trasladar los invernaderos a dicho nuevo terreno. Allí deberá invertir en una serie de equipamiento, como bombas, sensores, controladores de temperatura y humedad, que le permita automatizar esa faceta de su proceso productivo. En este punto entrará en juego la segunda alianza, que es con la Cooperativa MOA (Mujeres de Oro en Acción) quienes disponen de una sala de preparación ya armada y habilitada en dicho Complejo, en la cual Fusión Funga habrá de envasar y acondicionar sus productos, previo a su distribución comercial.

Por otra parte, Lucía cuenta que "hemos realizado una red de productores micológicos del país, con la finalidad de comunicarnos, potenciarnos y trabajar juntos en nuevos procesos y en establecer criterios de producción y comercialización. Estamos convencidos que las sinergias que se han formado traerán grandes beneficios para los productores."

El Futuro

Como ya se había mencionado, las perspectivas a futuro para Fusión Funga resultan amplias y prometedoras.

Una línea estratégica clave, habida cuenta la demanda insatisfecha actual, es la de penetración de mercado. Hacia allí están dirigidas las acciones ya comentadas de mudar parte de su proceso productivo al Complejo Agroindustrial, para disponer de mayor superficie para cultivar. Asimismo, el premio conseguido, que incluye un componente de dinero, será reinvertido en sumar tecnología y herramientas. Por un lado, para seguir acondicionando un salón en el actual emplazamiento, para distribuir mejor los espacios y también para la infraestructura de sensores y controladores para el nuevo invernadero.

Con estas medidas, el objetivo consiste en lograr, en una primera instancia, una producción estable de 300/400 kilos mensuales de producto fresco y variado.

Por otra parte, se pueden mencionar las principales apuestas a futuro de Fusión Funga, de la mano de las estrategias de desarrollo de nuevos productos.

Una de ellas consiste en el montaje de un laboratorio propio, equipado con una cámara de flujo, estufa de cultivo y autoclave, lo que permitiría tener todo el proceso optimizado y específicamente, poder elaborar el propio micelio (que hoy, como se mencionó antes, deben comprar fuera de la provincia, ya sea en Neuquén, en Buenos Aires o en Esquel).

También, si logran disponer de mayor cantidad de producto, podrán dar curso a toda la gama de subproductos como conservas, snacks crocantes, galletas de hongo, escabeches, paté, sales de hongos, condimentos, etc.

Complementariamente, Lucía asume que deberán trabajar fuertemente en el diseño y el empaque ya que actualmente "son muy rudimentarios".

Las ideas de desarrollos de nuevos productos no acaban allí. Lucía explica que también tienen en mente intensificar otras cepas de hongos, como la "Hericium Erinaceus" (melena de león) o "Ganoderma Lucidium" (reishi). Con esta última han realizado pruebas para elaborar hebras para incluir en té y en café o como suplemento dietario. También se han establecido contactos con industrias cerveceras tendientes a aprovechar las levaduras excedentes para la elaboración de bocashi.

En lo que respecta a desarrollo de nuevos mercados, Lucía comenta que se han comenzado a ofrecer visitas guiadas para dar a conocer las instalaciones y su proceso productivo. Además, explica que para el 2022 tienen pensado incorporar a vendedores minoristas, para llegar a otro tipo de públicos.

Para cerrar, la empresa también tiene ambiciosos planes para diversificar su modelo de negocios. La apuesta más significativa viene de la mano de seguir capacitándose para el uso y producción de hongos medicinales. Por ejemplo, en conjunto con la Cooperativa Aromáticas Alto Valle, en la obtención de aceites esenciales mediante destilación por arrastre de vapor, los cuales serán verificados por un laboratorio certificado. Estas especies son muy demandadas a nivel mundial y se utilizan para regular el colesterol, bajar niveles de ansiedad, mejorar la circulación, proporcionar energía y vitalidad, oxigenar y limpiar la sangre, apoyar fuertemente al sistema inmunológico, siendo un potente antiinflamatorio y antimicrobiano.

Asimismo, Lucía explica que "estamos trabajando para proporcionar módulos de cultivo y asesorías para que cada uno pueda incluir la producción de hongos a la huerta familiar, construyendo nuevos hábitos de consumo y diversificación alimentaria".

//NUESTRAS MANOS//

Un poco de historia

Hasta el año 2001, las manos de Igor Baratoff y de su esposa Marcela Mayorga se encontraban ocupadas en sus respectivos menesteres. Viviendo en Caballito, pleno corazón de la Ciudad de Buenos Aires, con un primer hijo recién nacido, él ingeniero en sistemas trabajando en compañías multinacionales, ella meteoróloga en la Armada.

Ese año, con la tristemente famosa crisis de fin de año, arrasó con muchos puestos de trabajo, entre ellos el de Igor. Y para él, en su situación, se abrió la pregunta: "¿para dónde seguir el rumbo?".

La otra vertiente en esta historia proviene de la tradición de las familias mendocinas de elaborar conservas y dulces durante el verano, utilizando las frutas de estación, ya sea salsa de tomate, dulce de durazno, frascos de tomate en mitades, etc., para poder disfrutarlos en el resto del año. El nexo entre ambos componentes se encuentra en que Marcela es mendocina y en su ciudad natal, Godoy Cruz, en cada verano su familia respetaba dicha tradición. Por eso, en el verano de 2002 Igor y Marcela, de visita en Mendoza, dieron luz verde a la idea e iniciaron la primera elaboración de 200 frascos de tomate perita en mitades. Esta primera partida de producción la repartieron entre conocidos, para conocer sus impresiones y comenzaron a vender el resto, con muy buenas repercusiones.

El nombre surgió del mismo proceso de elaboración, ya que él mismo era (y es) completamente manual: lavado de fruta, pelado, envasado, tapado y etiquetado. De ahí el nombre "NUESTRAS MANOS", siendo las manos que figuran en el logo una réplica de las manos de la familia de Igor y Marcela, incluyendo la mano más pequeña del hijo mayor, que por entonces era apenas un niño. Con el correr de los meses, Igor continuaba desempleado, sin muchas perspectivas de reinsertarse en empresas que necesitaran su formación en sistemas y por ende profundizaba sus pensamientos sobre la búsqueda de cómo seguir en el ruedo. Fue allí que comenzó a pensar en dedicarse comercialmente a elaborar las frutas y conservas de desempleado, a hacer de ello su medio de vida.

Mientras tanto Marcela continuaba con sus labores como meteoróloga, pero eso no limitó que la idea fuera avanzando. Sin "ser del palo", con el conocimiento de la familia mendocina, tenían para empezar. A eso le fueron sumando el aprendizaje generado a partir de numerosas investigaciones. Al respecto Igor cuenta "fui a ver plantas de conservas, plantas de dulces, averigüé todo sobre cómo desarrollar un circuito productivo".

Los primeros dulces fueron elaborados en una paila de cobre con capacidad para 6 kilos de fruta, que pertenecía a los bisabuelos de Marcela y que hoy debe tener más de 100 años. A esa

paila se sumaron otras, con mayor capacidad y con estos elementos fueron produciendo dulce de distintos sabores, para el resto de la temporada. Mientras tanto, seguían trabajando fuerte en aprender, en sumar conocimiento y capacidades. Igor lo ejemplifica “íbamos averiguando qué mechero era necesario, con cuántas calorías para que fuera apropiado para el dulce, o cómo fuimos desarrollando un pasteurizador en serie, con doble fondo, para garantizar la inocuidad de nuestros frascos de tomate. Hicimos el caminito desde cero, armando luego una mesa de trabajo de acero inoxidable. Y fuimos pasando de los 200 frasquitos iniciales a 500 el segundo año, 1.000 el tercero, 5.000 el cuarto...”.

Así las cosas, para Igor, llegó finalmente el momento de tomar la decisión: “¿sigo buscando cosas en Sistemas o me dedico de lleno a Nuestras Manos? Y me decidí por Nuestras Manos”. Hacia 2008 llegó el tiempo de abrir la actual fábrica, con las necesidades de capital de trabajo que ello implica, que fueron consiguiendo a partir de un trabajo paciente y dedicado. A toda la faceta artesanal le fueron incorporando tecnología, estructura. Había llegado la hora de registrar el establecimiento, adaptarlo a las regulaciones que prescribe el Código Alimentario y de adentrarse de lleno en la gestión profesional del negocio.

Algunas características de la organización y de su mercado

Actualmente la gestión de la empresa se realiza completamente en Godoy Cruz donde la familia se radicó hacia el año 2013.

Los picos de producción se dan entre diciembre y abril, que es la temporada donde se dispone de la materia prima, que es la fruta. A medida en que la empresa fue creciendo e incorporando otros productos, los tiempos productivos se fueron estirando en el tiempo, desde octubre hasta mayo. Y durante el invierno se trabaja con naranjas que adquieren del norte y con frutilla durante agosto y septiembre.



Según una estimación de Igor, la empresa actualmente posee una capacidad de procesamiento de unas 100.000 unidades de fruta. Con ellas se elaboran las diferentes líneas actuales de producto que incluyen: tomates-perita pelados en mitades al natural (con la opción de saborizados con hojas de albahaca y otros con dientes de ajo); pulpa de tomate en botella; duraznos, damascos y ananás en almíbar y una línea de mermeladas con 10 sabores, que abarcan durazno, damasco, ciruela, pera, manzana, frutilla, arándano, frambuesa, tomate, higo y membrillo).

El equipo lo componen siete colaboradores:

- › Igor, que se dedica mayormente a las labores comerciales.
- › Marcela, abocada principalmente a la faceta productiva,
- › Una Directora Técnica, aplicada a todas las cuestiones de bromatología, de calidad y de garantizar el cumplimiento regulatorio.
- › Cuatro personas que trabajan en la fábrica propiamente dicha.
- › Y, como asesor externo, un recurso dedicado a temas administrativos / contables



Una mirada al Modelo de Negocios

Una mirada al modelo de negocios nos permite identificar los siguientes elementos.

Comenzando por el público al cual se dirigen, Igor fue identificando una evolución en el mismo. En un primer lugar los clientes eran aquellos que gustaban de productos simples, sabrosos, ricos, y de elaboración artesanal que identifiquen una región (Mendoza). Con el correr del tiempo, surgieron clientes en busca de alimentos saludables por su condición de celíacos o diabéticos y en la actualidad se han agregado clientes que buscan alimentos y una marca que genere un impacto positivo en el ambiente que provenga de agricultura orgánica, que no contamine, que cuide los recursos de suelo y agua, con compromiso social. Igor agrega que también ponen el ojo en otros mercados externos donde puedan llegar con sus productos diferenciales adaptándose a sus gustos y necesidades.

Resulta interesante conocer el mecanismo por el cual dichos clientes, inicialmente, tomaron conocimiento de la marca. Igor explica que “el

boca a boca resultó fundamental desde los comienzos. Asistimos a ferias y exposiciones desde siempre, primero algunas chiquitas, de colegios como el 'Car Boot Sale' del San Andrés, donde ofrecíamos degustaciones y explicábamos las bondades de los productos y luego terminamos yendo a todas las grandes ferias, como La Rural de Palermo, Caminos y Sabores, Masticar y otras".

Respecto de la propuesta de valor, o sea lo que marca los diferenciales de Nuestras Manos, se puede mencionar que elaboran alimentos simples de fruta (fruta fresca orgánica con azúcar orgánica), hechos a mano, sin conservantes, con trazabilidad de origen, con respeto por el medio ambiente, con certificaciones orgánico, vegano y gluten free, buscando ser una marca transparente, mostrando el producto y su proceso, con acciones concretas de reciclado y reutilización de envases, reciclado de alimentos no consumibles y mínima pérdida de alimentos en la elaboración. Para ejemplificar algunos de estos elementos, Igor comentó que los duraznos son pelados a mano y no con los habituales procesos con soda cáustica y luego son expuestos en envases de vidrio que permiten resaltar dichas cualidades.

Como podrá entenderse, no basta con autoproclamarse "producto vegano" o "libre de gluten", resulta necesario acreditar debidamente tales características, por lo que Nuestras Manos ha hecho casi un "culto" de los sellos. Largos procesos continuos de auditorías y certificaciones que acrediten tales características del establecimiento y de los productos. Así, desde 2012 han iniciado un camino y desafío de seguir agregando valor a la marca y productos, con certificación en Libre de Gluten, Orgánico Certificado y Vegano Certificado. En la actualidad han iniciado un proceso de certificación de Huella de Carbono Corporativa.

Por otra parte, y como elementos diferenciadores de su propuesta de valor ofrecen las botellas de tomate en botellas de diseño, litografiadas con pinturas a tres colores (es decir sin etiquetas), reutilizables con tapón, para luego poder ser utilizados con agua o con jugo en la cotidianidad hogareña. Asimismo, Igor compartió que Nuestras Manos promueve acciones de reciclado con el carozo y el pellejo de los duraznos, para elaboración de ladrillos y compost. Finalmente, explicó que reutilizan el agua que emplean para la pasteurización, de modo de poder reducir la huella hídrica.

Respecto del "cuánto", Igor comenta que les costó varios años poder llegar al punto de equilibrio. Según cuenta "en los primeros 10 años fue una dinámica constante de poner y poner dinero, todo de nuestro bolsillo."

Revisando las Palancas

Con relación a las Palancas de Nuestras Manos, es posible identificar los siguientes aspectos.

Personas

Hablando sobre las personas, y desde una perspectiva global y con lógica humildad, Igor sostiene que "el valor siempre está en las personas que hacemos Nuestras Manos y en su constancia, perseverancia, un plan de trabajo, buen clima, amor y pasión por lo que uno hace.". Por supuesto

que esta descripción es atinada, aunque para considerarse una palanca, un recurso debe aportar una diferencia esencial en la propuesta de valor. Y desde esta perspectiva, las figuras de Igor y de Marcela, con su innovación, empuje, capacidad de aprendizaje, espalda y agallas para ir afrontando las dificultades que plantea el contexto, son las palancas de personas.

Activos

En materia de activos, la experiencia de 20 años, con un sostenido estándar de calidad, intentando agregar valor, escuchar y adaptarse a las necesidades del cliente, representa una cualidad importante como intangible.

Por otra parte, los sellos y certificaciones que distinguen a la marca constituyen otro activo importante para sostener los diferenciales de Nuestras Manos.



Procesos

En el rubro de procesos se encuentra, tal vez, la palanca más potente. Mediante estos procesos, la empresa ha incorporado trazabilidad, registros, manuales, protocolos y tecnología que agilizan la operatoria buscando ser más eficientes y productivos.

Particularmente se pueden identificar dos procesos que marcan una diferencia. Por un lado el desarrollo de los proveedores (productores primarios de la fruta), con quienes se realiza un sostenido y exhaustivo trabajo de estandarización de los requisitos para la selección de la fruta, en cuanto a tamaño, sanidad, calidad, tratando de garantizar además la continuidad en el aprovisionamiento.

Este último factor se articula con el otro proceso diferencial, que es el procesamiento (pelado a mano y envasado) de la fruta en el día o como mucho hasta 72 horas de su recepción, lo que garantiza que se trabaje con fruta plenamente fresca y madura. Así, la fruta conserva sus propios azúcares, lo que posibilita disminuir el uso de azúcar orgánica y realza las cualidades de sabor, color y aroma de la fruta.

Finalmente, la empresa está embarcada en otro proceso, asociado a seguir trabajando en pos de ser más amigables con el medio ambiente. Al respecto, están cerca de firmar un convenio con el Municipio de Godoy Cruz, quienes desde su área de Forestación llevan adelante iniciativas de compostar y chipiar residuos de los procesos de poda y raleo de arboladas, para elaborar briquetas. En este marco, Nuestras Manos pondrá a disposición del Municipio los residuos no comestibles de su proceso (es decir, principalmente los carozos y pellejos) para ser transformados en fertilizantes para abonar el arbolado público de plazas del Departamento.

El Futuro

Como muchas veces sucede con las PyMEs inmersas en la volatilidad e incertidumbre del contexto, Igor manifiesta su preocupación de cómo poder anticipar los cambios en las variables del entorno, especialmente las que tienen relación con impactos sobre el modelo de negocios. Pese a esto, y de cara a las perspectivas de futuro, algunas de las ideas de Nuestras Manos se relacionan con las siguientes iniciativas.

Desde el lado de una estrategia de penetración de mercado, la empresa está enfocada en seguir brindando a sus clientes aquellos productos que necesitan, habida cuenta de que las tendencias veganas y de consumo de productos orgánicos están con pendiente en alza. Para ello, necesitan seguir trabajando en incrementar el volumen de producción para acceder a mayor mercado, así como intensificar las acciones de comunicación y visibilidad de los diferenciales de la marca.

Por el lado del desarrollo de nuevos mercados, la empresa está enfocada en investigar más a fondo algunos de los mercados internacionales, para profundizar su ingreso en ellos. Por ejemplo, han participado de varias ferias y exposiciones en Brasil y México, escuchando, aprendiendo, generando contactos, para poder adecuar los productos a las necesidades específicas de sus mercados.

Finalmente, la empresa no está buscando desarrollar nuevos productos, dado que Igor con sensatez alega que "el que mucho abarca, poco aprieta, así que por ahora mantenemos una postura conservadora y no estamos con la mira puesta en elaborar nuevos productos".



//COMUNIDAD “FINCA SANTIAGO” (LA COLANZULEÑA)//

Un poco de historia

La Colanzuleña (nombre asociado a la localidad de Colanzulí, en la provincia de Salta, dentro del Departamento de Iruya) es la marca representativa de una Comunidad Organizada de Indígenas Kolla “Finca Santiago”, que agrupa a numerosos pequeños productos de la región.

Según la narración de Raúl Viveros, alumno de la Escuela de Negocios del PROCAL en su edición 2021 y miembro de la Secretaría de Agricultura Familiar, Campesina e Indígena de la Provincia de Salta y residente en dicha región, esta Comunidad Organizada recibió el 19 de marzo de 1997 su personería jurídica. Dos años después, en 1999, a esta Comunidad le fue concedido el título de propiedad comunitaria de las tierras que tradicionalmente había ocupado.

Estos hitos sentaron las bases de un trabajo que vino a darle mayor presencia y entidad a una especialidad milenaria, el cultivo de papas andinas y otros productos típicos de la cultura del lugar.

A partir de allí se fue avanzando en la coordinación de actividades relacionadas con la faceta productiva, que algunos años después comenzó a rendir sus primeros frutos. Fue así que para el año 2005 se comenzó a disponer de productos como la oca, la papa andina y la papa lisa para ser colocados en el mercado regional. Luego de establecida la “pata productiva” resultó necesario comenzar el desarrollo y la articulación con una “pata comercial”, que permitiera dar vuelo a la venta de los productos.

En ese camino y hacia el año 2015 / 2016 se realizó un fuerte trabajo ante diversos organismos regulatorios, especialmente SENASA, para lograr la habilitación de los galpones de empaque de la papa andina, que fue finalmente obtenida en agosto del año 2018. Esta habilitación posibilitó la obtención del documento oficial DTV (Documento de Tránsito Vegetal) que consiste en un respaldo documental de la sanidad y la inocuidad de las cargas vegetales y que abrió las puertas a comercializar los productos en otras geografías y ampliar así las redes y el alcance de la Comunidad.

Los años más recientes han exhibido un trabajo mayormente enfocado al desarrollo de una PyME comunitaria, entendiendo por ello el tratar de conseguir criterios de organización y de eficiencia mayores, para posibilitar la perdurabilidad de una fuente de trabajo digno para toda la comunidad y los productores que se nuclean en ella. En palabras de Raúl, se trata de generar una

"hibridación" entre una forma de trabajo comunitaria, que no se aleje de la esencia y de las raíces que le dieron origen y una forma más orientada al mercado, con criterios de profesionalización, de eficiencia y de apertura a nuevas técnicas y tendencias.

Algunas características de la organización y de su mercado

La región del extremo norte de nuestro país es fuente de varios productos especiales, que se han ido constituyendo, a lo largo de una tradición milenaria, como símbolos de la misma. En la página del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca se menciona lo siguiente: "Los pueblos originarios, desde tiempos remotos, se han dedicado a producir y cuidar los tubérculos andinos, entre los que se encuentran la papa andina, el ullucus, la oca, la mashua, y otras especies que se cultivan a más de 3.800 metros sobre el nivel del mar, a lo largo de la cordillera de los Andes, desde el norte argentino, en las provincias de Salta y Jujuy, hasta Perú, Bolivia y Ecuador, en América del Sur."



En la zona del Departamento de Iruya, numerosos productores familiares, a escala muy pequeña, trabajan la tierra para obtener estos y otros cultivos. La Comunidad Organizada "Finca Santiago" nuclea, actualmente, unos 60 de estos productores, para generar una sinergia entre ellos y posibilitar que sus productos lleguen a mercados a los cuales no podrían llegar de no ser por la propulsión que brinda la misma, como por ejemplo los de Córdoba, Rosario y hasta Buenos Aires.

En líneas generales, todos esos productores trabajan con cuatro líneas de cultivos:

- › Papa andina
- › Oca
- › Papa lisa
- › Haba

En cuanto a la organización interna de la Comunidad, disponen de un galpón con una infraestructura básica, donde trabajan cuatro personas que se han capacitado en la manipulación de alimentos, en la gestión contable y en algunos aspectos relacionados con la vinculación más directa con los productores. En el caso de Raúl, explicó que él se dedica principalmente al asesoramiento comercial.

Estos productos constituyen la base de lo que luego se acopiará y se comercializará. Por supuesto, los productores también disponen de otros cultivos, pero destinados al consumo familiar y/o local, que no ingresan en el circuito comercial de la Comunidad. A los fines organizativos, la Comunidad parte de la disponibilidad de ventas (perspectivas de colocación) y así desarrolla

la logística de acopio para cada temporada. A modo de referencia, en esta última campaña, la Comunidad acopió 25 toneladas de papa andina, unas 20 toneladas de oca, unas 10 de papa lisa y alrededor de 30 toneladas de harinas de haba.

La papa se comercializa a partir del mes de abril hasta septiembre a más tardar, ya que en dicho mes comienza el nuevo brote, para poder reproducir los tubérculos.

Una mirada al Modelo de Negocios

La Comunidad dispone de un "para quién" bien definido y variado. Puntualmente, Raúl explica que sus productos se comercializan en tres segmentos bien diferenciados entre sí.

Por un lado, un segmento denominado "consumidores organizados", que adquieren y consumen productos basados en criterios de agroecología, mayormente radicados en la provincia de Córdoba. Estos consumidores han hecho reiteradas visitas a la zona de Iruya para chequear y validar la fase productiva, para garantizar los orígenes agroecológicos.



Por otro lado, el segmento mayoritario se encuentra en los denominados "mercados concentradores", localizados en zonas urbanas. El principal de ellos es el mercado de Fisherton en Rosario, que compra alrededor del 65-70% de la producción de la Comunidad (a través de una empresa denominada Salinas SRL). El resto se vende a Córdoba (a través de la empresa Jalil SA) y un saldo se coloca en una empresa distribuidora de Tucumán. En este segmento, el público se suele definir como un target de poder adquisitivo medio-bajo, muchas veces conformado por personas de origen norteno (Salta, Jujuy, etc.), que actualmente migraron hacia dichos centros urbanos y que desean seguir consumiendo productos típicos de su tierra natal.

Finalmente, el tercer segmento corresponde a una "línea gastronómica", donde colocan mayormente las harinas y los papines, en la zona de Mendoza. Los negocios gastronómicos que adquieren estos productos los utilizan en la elaboración de platos refinados para sus clientes. Entrando en terreno de diferenciales y tal como se trabajó profundamente en la Escuela de Negocios, cada segmento mencionado encuentra diferenciales diferentes en la propuesta de valor de la Comunidad, en función de sus respectivas necesidades. Así, desglosando los tres segmentos, los diferenciales principales son:

El segmento de los consumidores organizados aprecia valor en los componentes agroecológicos, en la soberanía alimentaria, en la conciencia de estar comprando productos sanos, provenientes de productores locales y de comunidades kollas organizadas. Es decir que la comunidad kolla y

la asociación con lo autóctono, así como la condición agroecológica funcionan como elementos de distinción y de atracción, que además defiende a la marca del ingreso y aparición de otros eventuales competidores.

Respecto del segmento de los mercados concentradores, la base de diferenciación se apoya en el concepto de la democratización del acceso a los alimentos. Estos mismos productos (porque se trata exactamente de las mismas papas y ocas) suelen ser vendidos en tiendas gourmet o dietéticas a precios elevados (por ejemplo, entre \$600 y \$800 el kilo) que suelen resultar poco accesibles a muchos grupos de consumidores., Por lo tanto, la propuesta de valor, para este segmento de los mercados concentradores, apunta a facilitar el acceso de estos alimentos ricos en nutrientes a otros públicos de menor poder adquisitivo (en un precio que ronda los \$400 el kilo). Estas condiciones se toman muy en serio, al punto de que forman parte habitual de los contratos que la Comunidad firma con estos mercados, para garantizar que los precios se manejen en estos rangos.

Finalmente, el segmento gastronómico aprecia valor en los alimentos de alto valor nutricional y que además lo pueden consumir personas celíacas. Por supuesto, también son muy valoradas las cualidades agroecológicas, sin uso de pesticidas, insecticidas ni plaguicidas, ya que los restaurantes pueden basarse en ellas para visibilizar una imagen de comida sana entre sus clientes.

Entrando en la información correspondiente al "cuánto", Raúl afirma con satisfacción y orgullo que "desde hace un tiempo, los números cierran". Profundizando en el tema, Raúl explica que algunos años atrás el negocio no tenía sustentabilidad propia ya que la Municipalidad y otros organismos debían subsidiar parte de los costos de traslado y empaques. Pero, desde el 2018, la Comunidad trabajó muy enfocada en gestionar y visibilizar los costos desde el acopio hasta que el producto llega al consumidor y adecuar así el precio que debe valer el producto. Esto permitió además elevar el precio que se paga a los productores, para que a su vez puedan producir más y mejor, generando un círculo virtuoso.

Revisando las Palancas

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

Activos

Raúl no duda en identificar a la tierra como el activo por excelencia. "Sin la tierra, sin su tenencia, no podríamos producir, es nuestra razón de ser". Y esa mirada tiene fundamento, ya que la tenencia de esos terrenos, llenos de tradición y de historias, resultan un componente esencial en el sustento de este modelo de negocios.

Asimismo, en lo que respecta a los activos intangibles, la visibilización del concepto de la zona de origen y procedencia de los productos, asociado al concepto de lo autóctono y a la forma de comercio responsable, donde en la cadena de valor no hay explotación ni maltrato infantil, resulta una tremenda palanca para la diferenciación del modelo de negocios.

Procesos

En materia de procesos, la forma de cultivar sin agroquímicos resulta un elemento basal para este negocio.

Más potente aún resultan las técnicas de conservación de las semillas en el lugar, que permiten disponer de las semillas para el futuro, garantizando la continuidad del modelo de negocios. Esta conservación se apoya en determinadas tecnologías de resguardo, heredadas ancestralmente, tales como la protección de las mismas, el cuidado del suelo, la rotación de cultivos, el conocimiento de los ciclos del clima y las lluvias, etc. Sin estos conocimientos, no tendrían de semillas ni podrían llevar a cabo la forma actual de trabajar, por lo que estaría seriamente cuestionado el corazón del modelo de negocios y su perdurabilidad.



Socios

El análisis más profundo de este modelo de negocios permite identificar que los productores, más allá de ser proveedores de los insumos para acopiar y vender, constituyen en verdad aliados de la Comunidad, porque ellos son habitantes de la zona de Colanzulí y por ende se benefician de modo directo con estos mecanismos de difusión y visibilización local (es decir, más allá del beneficio inmediato de poder colocar su producción a la Comunidad).

Personas

Este conjunto de recursos, las personas, es tal vez el único que no tiene (aún) el poder de una palanca para el modelo de negocios. No se percibe ningún recurso humano que con su talento, experiencia, creatividad, empuje resulte fundamental para explicar el poder del modelo de negocios, más allá de que hay varias personas muy importantes en este engranaje.

Por ejemplo, la figura de Raúl, como asesor, quien con su mirada profesional y su empeño de seguir capacitándose (asistiendo al Programa de la Escuela de Negocios, por ejemplo) agrega alta dosis de valor a las operaciones de la Comunidad. Así como también algunas de las personas que operan el galpón, jóvenes, comprometidos, cada vez con mayor volumen de competencias profesionales, que en la mayoría de las comunidades no suele suceder.

El Futuro

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

Por el lado de las estrategias de penetración de mercado, se abre una posibilidad concreta en el hecho de que existe una tendencia creciente, sobre todo en poblaciones jóvenes, al consumo de productos agroecológicos, de modo que la perspectiva apunta a crecer en dicho segmento actual.

Más allá de eso, una actividad en la cual la Comunidad ya está embarcada es el diseño de una página web exclusiva de la marca Colanzuleña, para la difusión comercial, con la explicación de los productos ofrecidos y sus beneficios para la salud, porque Raúl asume que es una faceta que tienen muy descuidada y si desean crecer en la difusión y atracción de nuevos segmentos, deben urgentemente mejorar en esta variable.

Esta acción se une a otra que consiste en difundir los catálogos por medio de links, para facilitar la comunicación y difusión de los productos.

Por el lado de desarrollar nuevos mercados, una línea incipiente, que por ahora está apenas en fase de proyección inicial, consiste en aprovechar un vínculo con una empresa de panificados, para aprovisionarlos con sus harinas de haba. Hasta el momento, se ha enviado una muestra de las harinas para ser evaluadas, pero en caso de resultar favorables, se abre la puerta a explorar un nuevo público para dichas harinas.

También hay algunas acciones tendientes a desarrollar nuevos productos, como lo es una acción que nace a partir de una posible alianza con una empresa que ha cursado la Escuela de Negocios este mismo año, Fideos Doña Dominga, para la obtención de fideos con harina de habas. A esta línea se suman algunos contactos con el INTI para el desarrollo de alimentos a partir de la papa, así como el trabajo con las habas para el agregado de valor y que no se aproveche únicamente en forma de harina.



// CRISTAL DE MAR //

Un poco de historia

La historia surge de forma poco "convencional", como suele suceder con una buena cantidad de empresas PyME, que van descubriendo pistas, que van siguiendo señales y sobre dichos elementos surgen las chispas que encienden la empresa.

En este caso, la vida de una pareja de Rawson, ella, llamada Mariana Wolff, diseñadora gráfica, él, llamado Pablo Besada, profesor de educación física, que movidos por una inquietud de poder alimentarse de manera más sana y en búsqueda de una solución que ayudase a la madre de Pablo con un problema renal, encontraron en el agua de mar, tan presente y abundante en esas latitudes, una puerta de acceso a un mundo nuevo y maravilloso.

En ese camino de indagación, apareció la figura de la sal marina, es decir la sal extraída del agua del mar y cuando decidieron investigar y aprender más sobre el tema, ambos emprendedores se dieron cuenta de que lo que existía en el mercado no era totalmente lo que querían, lo que estaban buscando. Aquí es donde se activa otro ingrediente importante en esta trama, la figura de los padres de Mariana, ambos ingenieros agrónomos y con genes emprendedores en la sangre, ya que ellos llevan adelante un negocio de elaboración y venta de nueces Pecán en la provincia de Entre Ríos y los instaron a hacer lo necesario para tener una sal de calidad en su mesa: es decir, los inspiraron a que la fabriquen.

Comenzaron fabricando apenas una cacerolita del producto, para ser empleada meramente en la mesa del hogar, pero poco a poco, y con el continuo incentivo familiar, comenzaron a hacerla probar y venderla a conocidos y así, casi sin darse cuenta, se encontraron haciendo de esta elaboración una rutina. Rutina que comenzó a brindarles más satisfacciones que las prácticas laborales a las cuales ellos dedicaban su vida; rutina que comenzó a presentarles una sensación creciente de libertad; rutina que agregó una "pizca de sal" a su horizonte de trabajo a futuro. Aunque, haciendo una analogía con lo que luego se desarrollará en este mismo artículo, quizás fue algo más que una pizca de sal que se agrega como condimento a una comida, tal vez fue un alimento propio que generó un cambio de rumbo definitivo en la vida familiar y en la dinámica emprendedora de ambos.

Luego de todo ese proceso de génesis, desde el plano más formal, la empresa "Cristal de Mar" nació formalmente en 2017, con sus correspondientes inscripciones con número de RNE y RNPA. Hasta el año 2020 Pablo y Mariana fueron profundizando cada vez más la dedicación a la empresa, hasta que la pandemia generó que decidieran jugarse con todo por el proyecto.

Algunas características de la organización y de su mercado

Poniendo un ojo en la organización de la empresa, tanto Pablo como Mariana ponen a su disposición la conducción y la ejecución de tareas específicas. Por el lado de Pablo, desde la parte física logró identificar muchos de los beneficios que podía aportar en la salud una sal



de calidad y a partir de allí fue desarrollando un sistema de producción único, para arribar al producto. Por el lado de Mariana, con sus conocimientos de diseño gráfico, puede aportar el diseño de marca, aceitar los mecanismos de venta online y de difusión del proyecto en las redes, entre otras cuestiones.

La gestión del crecimiento es un factor esencial en toda empresa, no siendo la excepción en Cristal de Mar. Pablo cuenta que uno de los aprendizajes más difíciles que están incorporando tiene que ver con la contratación de colaboradores y cómo ir delegando las tareas de forma ordenada.

A nivel de capacidad de producción, durante el 2021 la empresa pasó de producir unos 300 kg a 800 kg anuales y el desafío consiste en continuar creciendo de manera ordenada. Las presentaciones del producto son en potes de 50, 150 y 500 gramos, de sal en escamas o cristales más la línea de sal fina, que ofrecen en sobres tipo restaurante y también ahora en doypack de 150 gramos. También disponen de una línea de sobres compostables, que son utilizados de tránsito, para sus clientes directos.

Poniendo la vista en el mercado de la sal, para poder comprender dónde se inserta la labor de esta empresa, se puede explicar uno de los disparadores esenciales. Según lo detallan en la página web de la empresa, "el centro de la cuestión está en la refinación industrial. Analizada desde el punto de vista químico, la diferencia entre una sal marina integral y la moderna sal de mesa de uso corriente resulta abismal. La evaporación del agua de mar deja como consecuencia un residuo sólido, al cual llamamos sal. Este residuo está compuesto por aproximadamente 80 elementos estables de la tabla periódica. Por supuesto que el cloro y el sodio son los principales elementos cuantitativos, representando casi el 82% de su composición. Pero la importancia cualitativa de ese 18% restante es verdaderamente extraordinaria. En el proceso de refinación industrial, la sal de mesa pasa por muy altas temperaturas y procesos de lavado, lo cual altera su calidad nutricional.

Asimismo, siguiendo con investigaciones del fisiólogo francés René Quinton (1867-1925), el plasma sanguíneo de nuestro organismo y el agua de mar son muy similares y en ambos están presentes todos los minerales de la tabla periódica y en proporciones muy similares. Por ende, el agua de mar suele utilizarse terapéuticamente por su capacidad para renovar, purificar y regenerar el fluido interior del organismo, así como para mantener el equilibrio vital. Por tal

motivo, elaborar un producto como la sal marina, que respeta y conserva toda la riqueza de las propiedades del agua de mar, aparece como un producto altamente poderoso.

Una mirada al Modelo de Negocios

Comenzando con el análisis propiamente dicho sobre el Modelo de Negocios de Cristal de Mar, el primer paso consiste en identificar el "para quién".

Al respecto, Mariana explica que su público lo constituyen "padres de familia como nosotros" que les gusta comer rico pero que también son buscadores conscientes de alimentos con calidad nutricional, es decir aquellos "que leen las etiquetas". Su público es un público interesado en dichos aspectos, muchas veces referenciado por algún nutricionista o profesional y que por ende está dispuesto a pagar por ese plus de calidad nutricional.

También disponen de un grupo de comercios y distribuidores, que los ayudan a llevar los productos a todo el país.

			
	Sal industrializada	Sal del himalaya	Sal "Cristal de mar"
Calcio	0,03%	0,16%	0,50%
Potasio	0,09%	0,28%	0,70%
Magnesio	< 0,01%	0,10%	2,20%
Sodio	39,1%	36,8%	32,8%
Cloruro de sodio	99%	97,41%	82,1%

En cuanto al "qué", es decir a la propuesta de valor diferencial que ofrecen a estos públicos, resulta muy clara. Se trata de una sal marina integral, que contiene un 18% de minerales adicionales al cloruro de sodio, por lo que tal como afirman "ofrecemos no un condimento, sino un alimento".

Para evitar el riesgo de que el diferencial quede licuado y endeble, la empresa ha encargado análisis de laboratorio donde se verifica la composición de su producto, con la riqueza de todos los minerales que provee el agua de mar y que la sal común, industrializada, pierde en su proceso de elaboración.

El producto, por otra parte, no tiene desperdicios, además de poseer un envase biodegradable y compostable, lo cual suele ser apreciado como un plus de sustentabilidad.

Asimismo, la empresa comercializa sal marina fina, que se realiza a través de la molienda de los cristales y según comentan los empresarios, "por lo que tenemos entendido, como los únicos en el mercado hasta ahora que hacemos sal fina con este proceso de elaboración."

Al decir de la empresa, se puede resumir estas características diferenciales: "cuando uno consume esta sal, además de ser gourmet y potenciar el sabor de los alimentos, es un alimento en sí, ya que aporta calcio, magnesio, potasio y muchísimos otros minerales que no se encuentran juntos en ningún otro alimento y lo mejor es que están equilibrados con lo que nuestro cuerpo requiere."

Respecto al tercer componente esencial de un Modelo de Negocios, el "cuánto", los empresarios afirman que han logrado superar el punto de equilibrio y que están apuntando a aumentar la producción para poder seguir en fase de crecimiento de sus indicadores económicos.

Revisando las Palancas

Con relación a las Palancas de Cristal de Mar, es posible identificar los siguientes aspectos.

Procesos

Dentro de los procesos, se pueden enumerar aquellos tendientes a la extracción del agua de mar y que aseguran la provisión del insumo principal al proceso productivo (con mangueras y bombas de alta presión), así como también los continuos procesos de "educación" que los empresarios realizan sobre el mercado, a través de ferias y de internet, donde explican las ventajas y beneficios de la sal marina.

Pero, sin ninguna duda, el proceso que constituye una palanca para Cristal de Mar es el de cristalización. Como introducción al mismo, a decir de los propios empresarios "no basta sólo con evaporar agua de mar". A partir del asesoramiento de un profesional bioquímico, entendieron que cuando el cloruro de sodio se recristaliza (es decir, cuando se cristaliza, se disuelve y se vuelve a cristalizar) se vuelve más "puro y prolijo" porque va descartando las "impurezas". Pero dichas "impurezas" son ni más ni menos que toda la batería de ricos oligoelementos que el agua de mar contiene y que, por ende, se van perdiendo en este proceso de elaboración y así se evapora una significativa porción de la calidad nutricional del producto.

En palabras de Pablo expresadas coloquialmente y que permiten comprender adecuadamente la importancia de este proceso: "nosotros, en Cristal de Mar, cristalizamos toda el agua, a bacha completa. En cambio, el proceso convencional de uso internacional consiste en agregar agua de mar, saturarla hasta que se forma cristal, cosechar estos cristales lo cual genera que debajo quede el sedimento con minerales. A esto se le vuelve a agregar más agua de mar y así el nuevo cloruro de sodio se purifica con el que ya estaba, pero el producto final sufre la pérdida de la mayoría de los minerales".



El proceso de Cristal de Mar, para lograr el efecto deseado, se realiza de forma lenta, a baja temperatura (no más de 60o C). Por supuesto, este proceso genera que el producto sea más oneroso en su costo, puesto que tiene características artesanales, pero que permiten arribar a un producto integral, natural y totalmente diferencial.

Socios

Es muy potente también la calidad de las alianzas que supieron ir generando.

Por un lado, un apalancamiento a partir de determinados profesionales de la salud, como por ejemplo una nutricionista, que una vez que conocieron el producto, valoraron sus riquezas nutricionales y desde entonces lo recomiendan a sus pacientes. Esto genera un valioso aporte a la difusión de la empresa, puesto que dado que los empresarios no son profesionales en salud, no pueden efectuar recomendaciones de carácter medicinal, pero dichos aliados sí pueden hacerlas.

Por otro lado, el emprendimiento Ormus Patagonia, que es muy conocido en la zona y ofrece una solución multimineral extraída de las sales del agua del mar. Este emprendimiento también es un aliado por contar con productos complementarios y utilizar parte de los procesos productivos en colaboración.

Personas

A nivel de las personas, como suele suceder en la mayoría de las PyMEs, los fundadores (Pablo y Mariana) constituyen palancas, por su gen emprendedor, su complementariedad y la pasión para transmitir y contagiar las bondades del mundo de la sal marina. Asimismo, han sido determinantes para el desarrollo de la empresa la creatividad y el ingenio para fabricar el secadero, o para usar un tanque con un carro en un principio para traer el agua, o para transformar una máquina ensobradora de té, para elaborar los sobres de 0,5 g para los restaurantes.

El Futuro

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

Una primera línea estratégica se halla en la penetración de mercado, para "llegar a más familias en Argentina". De esto se desprende que un desafío principal pasa por ampliar la capacidad productiva, para aprovechar la demanda insatisfecha, porque actualmente todo lo que produce la empresa lo vende. Para ello necesitan trabajar sobre el equilibrio financiero y el potencial de crecimiento, especialmente con el concepto de Necesidad de Capital de Trabajo que analizaron durante la cursada de la Escuela de Negocios.

Por el lado del desarrollo de nuevos productos, están analizando la elaboración de sal con hierbas, pero con una perspectiva de mediano plazo, ya que requiere tiempo de desarrollo, inversión en maquinarias, generación de nuevas etiquetas, etc.



También, a más largo plazo, y por ahora únicamente en el terreno de las ideas, la empresa maneja numerosas variantes para aprovechar sus procesos para lograr otros productos complementarios, como la recuperación de agua dulce y la aplicación de minerales en cultivos. Finalmente, uno de los proyectos tal vez más ambiciosos en los cuales está embarcada la empresa, consiste en un trabajo conjunto con otros productores locales de sal marina, para gestionar y obtener la inclusión del producto "sal marina" en el Código Alimentario. Actualmente Chubut forma parte de la mesa de trabajo de la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL) para organizar la conducción de este desafío. Hoy en día, el Código, en su artículo 1264 tipifica y designa químicamente a la sal como "cloruro de sodio". En el caso de Cristal de Mar, también está trabajando para profundizar esta inclusión, haciéndola extensiva a sal marina integral, para que el usuario pueda identificar la cantidad de minerales extra al cloruro de sodio que contiene la sal marina que está comprando.

//ACETO DONNA ARLETTI//

Un poco de historia

Hay ciertas páginas de la historia de nuestro país que han quedado grabadas a fuego. Muchas veces por aspectos teñidos de gloria, otros por momentos de tensión y de crisis, otros por aspectos relacionados con el desarrollo y el éxito y, como no podía resultar de otra manera, también están los sucesos que han enlutado y llenado de dolor y de tristeza la cotidianidad del país.

Uno de esos sucesos ocurrió en la tardecita del 15 de enero de 1944 en la provincia de San Juan. Un terremoto de poder devastador destruyó el 80% de la ciudad de San Juan, causando más de 10.000 muertes y toda otra impactante gama de secuelas y consecuencias. Tal es así que aún hoy, a casi 80 años de aquel suceso, se lo sigue considerando como el evento natural más destructivo que se haya registrado en toda la historia de nuestro país.



Con todo por reconstruir, el país se abrió a la llegada de muchos colaboradores que vinieron a sembrar su granito de arena en dicho proceso de lenta reconstrucción. Unos pocos años después, llegó de Italia un ingeniero civil que se radicó en San Juan para aportar sus conocimientos profesionales en materia de construcciones. Junto con él llegó su joven esposa, llamada Francesca Arletti, que por entonces tenía apenas 21 años y era originaria de la ciudad de Módena.

Módena, así como muchas de las familias de dicha ciudad, guardan una profunda y antigua relación con la elaboración del aceto balsámico. Se han encontrado documentos que datan de cerca de 500 años que testimonian que ya se elaboraba aceto en aquel entonces, aunque más allá de lo documental, la tradición proviene de mucho antes todavía. Muchas familias, como la de Francesca, elaboraban el aceto para consumo familiar y hogareño.

Aquí en San Juan, aquellas costumbres continuaron. Viendo Francesca que San Juan es un sitio vitivinícola por excelencia, con uvas, barricas y mucha presencia de tales elementos, fue adquiriendo mosto de uva y comenzó a elaborar aceto, añejándolo en una especie de garage de su casa. Según cuenta Carolina Puigdengolas, ingeniera en alimentos y nieta política de Francesca, ella siempre había tenido la inclinación a explotar comercialmente este producto, pero nunca se había decidido a hacerlo. Hasta que, con la muerte de su marido alrededor del año 2001 y teniendo Francesca casi 75 años, tomó la decisión de iniciar el emprendimiento, con la marca Donna Arletti. Su objetivo incluyó generar en San Juan un polo de producción y proveer al mercado nacional e internacional de un producto exigente, gourmet y de excelencia.

Algunas características de la organización y de su mercado

El aceto balsámico, elaborado en su forma tradicional, es un producto elaborado en partidas limitadas con mosto de uva concentrado hervido y que requiere de prolongados años de añejamiento (usualmente al menos diez) en barricas de roble para que el producto se elabore, a partir de múltiples microacetificaciones (la cantidad de azúcar va moderando las bacterias acéticas e impide que el proceso se realice de modo veloz). Además de los años de añejamiento, el proceso sufre una elevada evaporación. Se suele consumir como condimento gourmet para ensaladas, verduras a la plancha, carnes o platos de quesos, frutas ácidas, chop suey y como salsa para acompañar pescados.

Además de sus aplicaciones culinarias, el aceto balsámico suele ser empleado para una nutrición saludable dada la fuerte presencia de polifenoles, un antioxidante que "limpia" los radicales libres en sangre. Asimismo, su tenor de acidez es estimulante para una apropiada secreción de jugos gástricos y saliva, que favorece la digestión.

Donna Arletti elabora dos líneas de aceto.

- › Por un lado el producido con el ya mencionado "método tradicional", del que dispone de unos 3.000 litros por año. Este producto tiene un precio aproximado de comercialización de \$1.100 la botellita de 20ml.
- › Por otro lado una línea denominada "fórmula clásica", que salió en 2018, y que puede elaborarse mucho más rápido y por ende permite una mayor rotación. Esta rapidez se logra mediante el uso de una pequeña cantidad de la variedad añeja que le confiere el color y el sabor. La empresa elabora unos 10.000 litros por año y su precio aproximado de comercialización es de unos \$500 la botellita de 250ml.



La empresa posee un terreno propio, donde ha levantado su fábrica y dispone de unas 300 barricas de roble, así como un tonel de 3.000 litros de capacidad y una cuba de unos 4.500 litros. Dispone también de varias máquinas manuales, como llenadora, tapadora, filtradora, envasadora y etiquetadora.

En cuanto a la estructura de la empresa, con el tiempo se constituyó como una Sociedad Anónima. Una de las hijas de Francesca, llamada Cristina, está al frente del negocio, como presidente.

Otra de las hijas, Alejandra, es la socia mayoritaria de la sociedad. En la Dirección Técnica está Carolina (quien concede el material para este análisis). Carolina aporta, desde su profesión de ingeniera en alimentos, la asistencia técnica para obtener las características y cualidades del producto. Francesca, en tanto, con sus 94 jóvenes años, actualmente ocupa un rol de asesoramiento en la elaboración y de transmitir la "fórmula secreta" a los descendientes, para conservar la tradición. Completan la estructura un colaborador con más de 10 años de antigüedad que trabaja en el trasiego y en el fraccionamiento, un contador y un recurso que se encarga de las ventas.

Una mirada al Modelo de Negocios

Ingresando en el terreno de analizar el modelo de negocios propiamente dicho, el "para quién" resulta ser el desafío principal de Donna Arletti.

Dado que aún no hay una cultura muy fuerte en el país respecto del consumo del aceto balsámico en su fórmula tradicional, y que debido a su proceso extenso y dedicado de elaboración, el producto final tiene un precio elevado, resulta muy difícil identificar un nicho concreto que posibilite cifras considerables y sostenidas de venta. Y allí se concentran actualmente los mayores esfuerzos de la empresa, en lograr aislar e identificar un público con preferencias y necesidades específicas al cual dirigir la propuesta de valor. Actualmente algunos de los destinatarios son ciertos clientes específicos que lo adquieren. La empresa ha estado sondeando nichos como los free shop en aeropuertos o en aerolíneas, pero por el momento no han prosperado.

Por el lado de la línea "fórmula clásica" es colocada en sitios como tiendas gourmet y/o restaurantes de alto nivel, así como también vende en granel para otra empresa que luego lo fracciona y lo comercializa.

Una dificultad en esto de encontrar nichos o segmentos radica en que el aceto no está inculturado en el país, a diferencia de lo que logró el aceite de oliva, por ejemplo, que entre muchos productores van logrando "instalarlo" como producto de consumo más habitual.



A nivel del “qué” sus acetos, en ambas líneas, están posicionados como de muy alta calidad. La línea tradicional puede ser considerada como la única en Latinoamérica con los estándares de elaboración que posee Donna Arletti, según la receta original de Módena, con largos años de añejamiento y sin ningún tipo de conservantes ni agregados, lo que permite que el producto no tenga vencimiento, sino que cuánto más tiempo se lo añeja, mejor. El producto, como para minimizar el riesgo de subjetividades al hablar de “alta calidad”, tiene la distinción de haber recibido el premio ganador “Expo Deli 2019” en la Expo Delicatessen & Vinos de Córdoba.

En lo que respecta al “cuánto” y habida cuenta de la dificultad de comercializar el producto tradicional, la empresa debió apelar a la venta más masiva del producto “clásico”, tal como ya se mencionó, como para poder generar un volumen más constante de ingresos.

Revisando las Palancas

Con relación a las Palancas de Donna Arletti, es posible identificar los siguientes aspectos.

Activos

Los activos intangibles, como ser la figura tradicional de la “nonna” Francesca y su procedencia italiana, asociada con los 20 años de presencia de la marca, constituyen un recurso apto para generar valor en su propuesta de negocios.

Procesos

Los procesos presentan una de las palancas más sólidas de la empresa.

La receta tradicional que data de varios siglos y que Francesca trajo de su tierra natal, con la forma de procesar y añejar el aceto durante más de 10 años, sin agregado de ningún tipo de conservantes, es un proceso absolutamente clave.

También el proceso de elaboración de la “fórmula clásica” reviste la característica de palanca, porque tiene ciertas peculiaridades que lo diferencian. Para empezar se parte de un mosto de uva concentrado virgen (que lo compran en algunas bodegas de la zona). Este mosto debe ser desulfitado (sin anhídridos), porque en caso contrario, el aceto no se genera. A este producto intermedio se lo mezcla con un vinagre de propia elaboración, producido sobre la base de viñas de primera calidad. Sobre este punto, Carolina se permite una humorada, diciendo “a muchos les da pena que yo compre vinos de primera línea para acetificar, porque uso semejantes vinos para convertirlos en vinagre”. A este preparado, se le agrega una parte del aceto extra añejo, que le confiere sabor y aroma, y luego de un añejamiento de entre 12 y 18 meses, ya se dispone del producto final.

Otro proceso fundamental para la empresa, que debido a la pandemia se vio obligada a poner en pausa, es la participación en numerosas ferias (como Masticar, La Rural, Expo Delicatessen & Vinos, etc.), donde la empresa lograba visibilizar las bondades de su producto y generar demanda. Según Carolina, esperan poder retomar este proceso de atracción en el futuro.

Socios

Los intentos de utilizar y apalancarse en diversas alianzas para potenciar el negocio se han ido evaluando durante bastante tiempo. Por ejemplo, una de las acciones fue intentar asociar la marca a algún renombrado chef de alta cocina, para generar un escenario de "ganar-ganar" (es decir, el chef distingue sus platos con un aceto superior y la marca se beneficia con la difusión del chef famoso).

Otra alianza que puede seguir generando un plus en la operatoria de la empresa es una acción mutua con una empresa fraccionadora, que compra parte de su producción a granel y luego la envasa y la comercializa, pero que también fracciona y envasa el producto Donna Arletti.



El Futuro

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

Una primera idea, tendiente a buscar el desarrollo de nuevos mercados, consiste en sondear la posibilidad de exportar sus productos, ya que al ampliarse los mercados y especialmente pudiendo vender a precios internacionales, la empresa podría monetizar acordeamente la alta calidad de sus productos.

Otra idea de desarrollo de mercados que está en análisis es la de poder generar una alianza con alguna bodega de la zona, de esas que reciben asiduas visitas turísticas, para sumar allí la degustación y/o posterior venta del aceto balsámico.

En una línea similar, Carolina comenta que aprovechando los contactos generados en la Escuela de Negocios, ha tenido algunas conversaciones iniciales con la marca premium de aceite de oliva "Trilogía" para sondear la posibilidad de generar algún maridaje entre el aceite de oliva y el aceto balsámico.

Por el lado de una estrategia más alineada con la penetración de mercado, la empresa ha empezado a analizar algunas herramientas sobre comercio digital, como Tienda Nube, para poder llegar mejor (y con logística más ágil y barata) a las zonas donde intenta comercializar actualmente.

Finalmente, Carolina menciona que para ayudar a generar una mayor cultura del consumo del aceto, en la Web de Donna Arletti han incluido recetas y sugerencias para una mejor y variada utilización del producto.



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina