



**BUSINESS
SCHOOL**

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Maestría: Maestría en Dirección de Empresas

Título del Trabajo Final: “Los Gringos” y el cambio necesario

Autor: Vázquez, Federico Luis

Director del Trabajo Final: Marchione, Julio

Grado obtenido del Director: PHD

Institución a la que pertenece: UADE

Cohorte: MBA 45 - 2014

Fecha de entrega 18/08/2015

Agradecimientos

A Pilar, dueña de una paciencia que desconocía

ABSTRACT

This case has been written to determine, as the main objective, the need of change of business model in “Los Gringos” to survive in the new and turbulent market.

To achieve this goal, a mixed methodology was implemented, using primary and secondary data which were extracted from specialized literature and an interview to “Don Vito”, the owner of the company.

After decades of great success, “Don Vito” found himself in a new and complicated situation. “Los Gringos” needed a change in order to survive in the current market.

Following his instincts, he could find an application for the byproduct generated in the cheese production (liquid whey) and created a new pioneering business not only in Argentina, but also in Latin America.

During years, “Los Gringos” was the only manufacturer of whey powder and “Don Vitos” ´s Company enjoyed huge flows of money in a regular basis. But this positive situation would be, at the same time, one of the main causes of the current problems because nobody saw the increasing competence of the new players, the new customer needs, the complex logistic system, unclear new legislation, union disputes and the particular structure managing the company.

“Don Vito” could infer that something was wrong, but he couldn’t understand what and why. However, he made a comprehensive list considering all the important issues that should be taken into consideration in the short term to put “Los Gringos” again in a safe position. Meanwhile, his son Nicolas, who was pursuing an MBA at the Oxford University, was about to arrive to Argentina in few days with his own list of themes.

Due to the case’s characteristics and content, it is recommended to be analyzed and developed in the subject “Strategic formulation and implementation”.

ÍNDICE

Objetivo General	6
Objetivos particulares	6
Marco teórico	7
Marco metodológico	29
Caso	30
Conclusiones	68
Bibliografía	85
Anexos	88

Objetivo General

Elaborar un caso de estudio para analizar la necesidad de cambio de modelo de negocio en la empresa “Los Gringos”, ubicada en Santa Fe, frente a las nuevas exigencias del mercado de los ingredientes Lácteos, durante los años 2013 y 2014.

Objetivos particulares:

- Analizar el Micro y Macro entorno en el que la empresa desarrolla sus actividades.
- Describir el modelo de negocio de “Los Gringos”.
- Determinar cuál es la actual Cultura de la empresa.
- Describir la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio.
- Analizar el Alineamiento Estratégico.
- Describir los factores disparadores de la necesidad de cambio.

MARCO TEORICO

MODELO DE NEGOCIO

Son pocas las empresas que se detienen a analizar formalmente su modelo de negocio con el fin de identificar las áreas que necesitan ser modificadas o que puedan requerir cambios más profundos. Generalmente, esto ocurre cuando se atraviesa un momento de crisis. No es un movimiento proactivo, sino más bien reactivo frente a la situación adversa.

La revisión del modelo de negocio debe considerarse un hábito ya que los cambios en el entorno pueden modificar las reglas de juego de un momento para el otro y perjudicar gravemente la situación de la empresa. Se impone entonces preguntarse cómo se va a enfrentar al mercado. Sin embargo, la respuesta debe ser revisada en el corto plazo porque las condiciones internas de la empresa y su entorno irán variando con velocidad.

En general, los dueños de empresas suelen hablar de un “modelo de negocio”, pero sin tener un esquema que lo integre todo. Se encuentra en la cabeza del empresario y su base es el instinto. Se continúa con lo que produjo éxito sin una mirada crítica posterior.

Existe una gran cantidad de definiciones para modelo de negocio. Sin embargo, hay algunos conceptos comunes en la mayoría de ellas: creación de valor, capturar valor, cadena de valor, fuentes de ingreso, segmento de mercado,

estructura, clientes, productos y servicios, actividades específicas, actividades interrelacionadas, recursos, etc.

De todas ellas, se considera más completa y clarificadora, la que corresponde a Osterwalder - Pigneur y su “Modelo Canvas”:

(...) una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles. (OSTERWALDER y PIGNEUR, 2009, p. 40)

Ellos elaboraron una estructura de nueve bloques con la intención de poder hacer un análisis de los diferentes aspectos que deben ser considerados para la construcción del modelo de negocio. Estos nueve bloques son:

- La segmentación del mercado y la selección de uno o más segmentos de negocios.
- El diseño y la elaboración de la propuesta de valor a los segmentos seleccionados.

- La selección de los canales de distribución y comunicación con los segmentos objetivo.
- La elección de los mecanismos y vehículos para establecer una relación con los clientes.
- La evaluación y disposición de los recursos críticos del modelo.
- La identificación de las actividades clave de la cadena interna.
- La estructura de costos del modelo en particular.
- La dinámica del flujo de fondos.
- La construcción de alianzas con actuales o potenciales socios estratégicos.

Esta herramienta no es solo para quienes quieren armar una nueva empresa, sino que también sirve para los que ya la tienen en marcha permitiéndoles validar o reinventar su modelo de negocio. Resulta ser práctica porque fomenta que los integrantes de la empresa (o quienes estén en el diseño de una nueva), debatan y analicen aumentando la comprensión de la situación presente de sus firmas.

Estimula además la creatividad porque una vez analizados sus bloques se disparan ideas en todas las direcciones.

Como ve en la tabla (más abajo), de la interrelación y equilibrio de los diferentes bloques, se puede generar un mapa que permite visualizar todo el esquema de forma ágil y fácil. Se genera un lenguaje común para todas las áreas involucradas. Ofrece una visión integral que describe qué hace la empresa y cómo genera sus ingresos.

8. Alianzas Clave	7. Actividades Clave	2. Propuesta de valor	4. Relaciones con Clientes	1. Segmentos de Mercado
Revela quienes pueden ayudarnos a mejorar nuestro modelo de negocio	Nos detalla las acciones que realmente son necesarias para obtener un buen desempeño	Los bienes y servicios que crean valor para los clientes. Cada segmento de mercado tiene su propia propuesta de valor	Nos determinan el tipo de relación que tenemos o necesitamos con los clientes	Aquellos para los que creamos valor. Usuarios y clientes que pagan por un bien o servicio
	6. Recursos clave		3. Canales	
	Nos muestras cuales activos son indispensables para la empresa		Describen la interacción con los clientes y cómo se entregan las propuestas de valor	
9. Estructura de costos			5. Fuentes de Ingreso	
Luego de entender la organización del negocio es más fácil obtener la estructura de costos, sabiendo hasta aquí cuáles son los puntos más importantes de los 8 módulos anteriores			Nos dicen cómo percibimos valor y con cuáles mecanismos de fijación de precios el modelo captura ingresos	

Fuente: "Ministerio de Ciencia, Tecnología y Comunicaciones de Costa Rica"

La puesta en práctica de las diferentes conclusiones a las que se llegue luego de realizar este análisis, tendrán repercusiones más allá de un área o sector en general.

La exitosa implementación depende de las personas que trabajan en la empresa, en el nivel alto, pasando por el medio y terminando en la base. Los grandes cambios, hacen repensar la estructura de la firma. Es posible que se empiecen a requerir colaboradores más especializados y ya no solo de confianza. A continuación se va a desarrollar la idea de estructura de la organización.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Todo cambio en el modelo de negocio tiene un impacto directo o indirecto en la manera en que se ejecutan las tareas dentro de una empresa. Es posible incluso que tanto el organigrama como los procesos queden obsoletos. Según Paula Molinari:

(...) es necesario revisar la estructura y los procesos para asegurarnos que sigan basados en sanos principios de negocios y buenas prácticas. El flujo de la información es esencial para que se tomen las mejores decisiones. En particular, es importante revisar que la estructura y los procesos permitan que los tomadores de decisiones cuenten con la información necesaria para decidir. Cuando esto no ocurre suele haber decisiones de baja calidad que afectan gravemente el desarrollo del negocio. (MOLINARI, 2012, p. 90)

Las empresas que quieran tener una alta performance (o, en ciertas ocasiones, sobrevivir) necesitan adaptar sus estructuras al cambio y los contextos inestables. La distancia entre la base y la cúpula se va acortando para poder mejorar las comunicaciones y tomar decisiones rápidamente. La autoridad se descentraliza, se acerca a los niveles más bajos de la organización, que es donde se producen los problemas del día a día. Es en este nivel donde la eficiencia aumenta notablemente porque se agiliza lo operativo. De todos modos, es importante que se realicen reuniones periódicas de los miembros de las distintas aéreas y luego de los responsables de cada una de ellas, para que no se pierda el rumbo elegido. La mirada en perspectiva sigue siendo fundamental para mejorar la performance de la empresa de forma constante.

Es centralizada la estructura en la que todas las decisiones son tomadas por una persona o núcleo reducido de personas; será descentralizada cuando el poder de decidir esté disperso en mucha gente. ¿Por qué es conveniente descentralizar una organización? Básicamente porque todas las situaciones que ameritan una decisión no pueden ser entendidas por un solo centro, porque la reacción es más rápida y finalmente se genera una gran motivación para aquellos relacionados al trabajo del día a día. (MINTZBERG, 1990).

En palabras de Nadler, Gerstein y Shaw:

Las organizaciones pueden acentuar su flexibilidad y su facultad para anticiparse a los cambios de muchas maneras. Evidentemente, resulta más sencillo enfrentar los desafíos cuando se han desarrollado los recursos esenciales (financieros, tecnológicos, humanos, etc). No obstante, el modo en que una empresa organiza sus esfuerzos puede significar una tremenda

ventaja competitiva, particularmente en épocas donde lo más importante es la flexibilidad, el poder de adaptación y el manejo de los cambios. Cuando hablamos de “organización” nos estamos refiriendo a los diversos sistemas, estructuras, procesos de conducción, tecnologías, estrategias, etc., que constituyen el “modus operandi” de la firma (NADLER, GERSTEIN, SHAW, 1998, p. 19).

Pero ¿cómo debe ser el armado de una estructura? Según Chiavenato:

(...) significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno (...) depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo (CHIAVENATO, 2006, p. 148)

Los primeros estudios descriptivos sobre las estructuras concluían que se trataban de esquemas tradicionales, estáticos, muy rígidos y jerarquizados. Podían aplicarse a distintas empresas cualquiera fuera su modelo de negocio. Eran concepciones más bien abstractas en un mundo donde reinaba el status quo. Sin embargo, se fue evolucionando de estructuras burocrático mecanicistas a organizaciones en red. Estas últimas, más flexibles y ágiles, permiten adaptar las empresas a los tiempos de la globalización y velocidad que van de la mano de los avances tecnológicos y las modificaciones en los comportamientos y gustos del consumidor. En palabras de Levy: “Esta es la razón por la cual el modelo de organización burocrático (...) constituye una estrategia adaptativa inviable, porque uno de sus principales supuestos consiste en la estabilidad del entorno” (LEVY, 2012, p. 103)

Las actuales características contextuales demandan estructuras muy diferentes de las utilizadas por las empresas hasta ahora. Son estructuras que vienen de la época en que las organizaciones elaboraban un solo producto y eran pequeñas. Hubo algunos avances en descentralización de las decisiones, también por productos o mercados, haciéndose divisionales, pero estos modelos resultan insuficientes para los actuales entornos y organizaciones (GUILLI, 2007).

Toda estructura, cualquiera sea su organización, debe tener las siguientes características:

- Una clara división del trabajo, donde hay una especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- Una jerarquía en la que se define el grado de responsabilidad según el grado de autoridad
- Reglas y procedimientos explícitos
- Calificaciones técnicas para los puestos
- Eficiencia máxima de tipo organizacional

Pueden ser verticales (planas o piramidales), u horizontales (divididas por funciones o departamentos). Lo importante es que se organicen de modo tal que sean eficientes y eficaces, es decir que se usen los recursos disponibles de la mejor forma posible. Según Chiavenato:

La eficiencia se orienta hacia la mejor manera de ejecutar o realizar las cosas (métodos de trabajo) utilizando los recursos (personas, máquinas, materias primas, etc) del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por los medios y los métodos más indicados durante la planeación para asegurar la optimización de los recursos disponibles (CHIAVENATO, 2006, p. 52)

Aparecen dos requerimientos muy importantes que a su vez son opuestos entre sí. La división del trabajo entre las distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de esas tareas para que la actividad se realice de la mejor forma posible. Es así que la estructura de una organización, no es otra cosa que la suma de todas las formas en que se divide el trabajo en diferentes tareas y la coordinación de las mismas (MINTZBERG, 1990).

Se piensa en las diferentes tareas necesarias, los cargos acordes con esas tareas y su diseño. Siguiendo con el pensamiento de Chiavenato, el proceso se da de la siguiente forma:

Tarea es la actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo en la organización. La tarea es la menor unidad posible en la división del trabajo en una organización. Cargo es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos que deben emplearse en la ejecución de las tareas y las relaciones

con los demás cargos. Diseño de cargos es el proceso de crearlos, proyectarlos y combinarlos con otros cargos para la ejecución de las tareas (CHIAVENATO, 2006, p. 52).

Estas tareas y cargos, serán ejecutados por personas con diferentes perfiles, conocimientos, habilidades y aptitudes. Es fundamental para el éxito de todo lo explicado hasta ahora, que esas personas con sus características particulares, se relacionen con las tareas y cargos donde mejor desempeño pueden lograr.

Habrán personas encargadas de la producción, una línea media de gerentes que se encarguen de la supervisión directa y coordinación; y la cumbre estratégica compuesta por los encargados de las decisiones de mayor responsabilidad de la empresa, los que aseguran que la organización cumpla de manera efectiva su misión (MINTZBERG, 1990).

Aparecen nuevos conceptos importantes que solo serán nombrados, pues no constituyen el núcleo principal de este trabajo. Son: selección de talentos, gestión del desempeño, reconocimientos, compensaciones, capacitaciones, desarrollo de líderes y nuevas formas de gobierno entre otros.

En las Pymes, generalmente se carece de organigrama o el mismo es incongruente con lo que pasa en la realidad del día a día. Las personas disponibles son el recurso con el que se cuenta para ir cubriendo las diferentes tareas. Es decir, los cargos se configuran en función de las capacidades de esas personas y no al revés. Y si la tarea excede las posibilidades del personal con el

que se cuenta en ese momento, la misma termina sumándose a las ya asumidas por el dueño.

Esta situación la hace casi gráfica Paula Molinari cuando comenta:

(...) los colaboradores se valoran por su lealtad, confianza y espíritu de familia. Rara vez se habla de desempeño. Cuando se recluta, no se habla del perfil. En general, se busca a alguien de confianza. Por eso, en la empresa trabajan familiares, amigos e hijos de los amigos. Esto es especialmente cierto en la gente que desarrolla tareas administrativas, con acceso a información sensible como la facturación. Como en las familias, la comunicación entre empleados es frecuente e informal. La gente trabaja muchas horas y los sueldos son bajos. Pero los empleados valoran la empresa porque se sienten seguros. En general, no hay sistema formal de reconocimientos. El premio es, además del salario, ser valorado y tener un rol importante en la "familia". (MOLINARI, 2012, P. 37)

Cuando la empresa inicia un proceso de cambio, surgen dos grandes desafíos a nivel de la estructura organizativa: las cosas se empiezan a hacer de otra forma y / o aparecen nuevas tareas. Se impone la necesidad de nuevos perfiles para llevar a la empresa al nuevo escenario deseado.

Toda nueva orientación condiciona el cambio estructural en la empresa, hay una nueva forma de pensar y un nuevo sistema de valores, todo esto convive con la estructura original donde los procesos y formas de comportamiento se fueron consolidando con el tiempo (PÜMPIN, GARCÍA ECHEVERRÍA, 1988).

Las tareas se especializan, se estandarizan procesos de trabajo, es decir, se trata de formalizar una manera de comportamiento, regulando las libertades que cada uno puede tomarse frente a las distintas situaciones. Así la potencial variabilidad de comportamiento se reduce y es más sencillo predecirlo y controlarlo. Esto mejora la coordinación y permite evitar errores costosos (MINTZBERG, 1990).

No hay un único diseño de estructura que asegure el éxito, solo recetas más o menos adecuadas a las circunstancias y relación con el entorno. Un entorno exigente y cambiante que exige flexibilidad, aquél que no la tenga terminará haciendo rígida la estructura y por lo tanto potencialmente peligrosa para la existencia de la empresa (GARMENDIA, 1994).

La estructura de la organización es también un reflejo de la cultura imperante en la empresa. A partir de ella, entre otras cosas, la firma se hace previsible para sus colaboradores y los demás agentes externos con los que interactúa. Es por esto que resulta ser tan importante el cabal conocimiento del concepto “cultura”, que es lo que sigue a continuación.

Cultura

Cuando se habla de cultura, se abren infinitos caminos que permiten transitar distintos abordajes. Esto es así porque podríamos decir simplemente que la cultura todo lo abarca. Lo que somos, creemos, defendemos, criticamos, analizamos, valoramos, etc, todo se hace a través del prisma cultural con el que nos hemos educado y desarrollado. Esto es así para individuos, familias,

empresas y países. Es a partir de aquí que creamos y reproducimos las mismas estructuras en las que interactuamos.

Una organización en sí misma es cultura, y no es solo que tiene una cultura. Más que tener cultura, las organizaciones son cultura. Por eso se sostiene que la cultura de la firma equivaldrá al estilo de organización o a la forma en que se diseñan la estructura y la estrategia (GARMENDIA, 1994)

La cultura empresarial siempre existió. Viene determinada por el entorno con el que interactúa la empresa (político, social, económico) y por la propia estructura de la empresa, su evolución, historia y tipo de líder (PÜMPIN, GARCIA ECHEVERRIA, 1988).

Las diferencias a nivel de cultura organizacional quedan manifiestas en la siguiente idea de Morgan Gareth:

Las organizaciones son mini sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Así, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común. Otra puede impregnarse la idea de que “somos los mejores de la industria y estamos en el camino”. Y todavía otra puede estar altamente fragmentada, dividida en grupos que ven el mundo de muchas y variadas formas o que tienen diferentes aspiraciones de lo que una organización podría ser. Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva en la

eficiencia de la organización para conseguir los retos que afronta (GARETH, 1998, p. 109)

Es desde aquí donde fluyen las reglas y códigos de comportamiento que representan la cultura de la empresa. Se teje un entramado de símbolos, valores, normas, ideas, rituales y creencias que impregnan hasta el más recóndito espacio de la firma. La red resultante, es el medio por el que fluye la información entre los colaboradores de todos los niveles. Se genera el siguiente círculo virtuoso: mientras más se comparte esta información, más se consolida la entidad del grupo y este proceso genera una cultura cada vez más fuerte dentro de la compañía que redundará en un compromiso mayor de todos los empleados.

Hay un conjunto de creencias y presunciones, compartidas por los miembros de una empresa que empiezan a operar inconscientemente y definen la idea que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Aquí es donde nace la historia del grupo que aprendió de una experiencia y visión compartida; permitiéndole enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Esta historia se enseña y transmite a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir (SCHEIN, 1988).

Los valores expresan lo que está bien y lo que está mal. Deben ser compartidos. Tiene que existir una sinergia entre los valores de los colaboradores y los de la organización. Y estos valores deben ser practicados, de nada sirve si solo existen a nivel discursivo.

Un sistema de valores aceptado y compartido le permite a la empresa transmitir a sus *stakeholders* – empleados, accionistas, proveedores, clientes, comunidad - lo que se puede esperar de ella.

La cultura puede ser cambiada si logran entenderse las distintas pautas del proceso de aprendizaje, cómo es aprendida y cómo evoluciona con las nuevas experiencias. El control o cambio cultural, solo es posible si se descifran los mecanismos de aprendizaje y desaprendizaje de las creencias y presunciones (SCHEIN, 1988).

Hay empresas en las que la cultura es creada y reproducida por su dueño. No hay gran diferencia entre él y su empresa. El comportamiento, maneras de resolver problemas, acciones cotidianas, relaciones intra y extra compañía, etc, todas llevan el ADN¹ de su fundador. Tal vez aquí no existe una mejor solución en términos de eficiencia, eficacia, economía o costos, sino solo aquella que se sabe satisfecerá al dueño. Nadie quiere decepcionarlo. Se hacen las cosas del modo que él mismo las habría hecho.

Como el fundador es el portador de la idea original, lo común es que tenga su propio criterio respecto de cómo deben hacerse las cosas. Este criterio, muchas veces está determinado por su pasado cultural, personalidad, confianza en sí mismo, determinación y una presunción sobre el mundo, la sociedad y el papel que debe jugar la empresa en ese espacio (SCHEIN, 1988).

¹ Sigla de ácido desoxirribonucleico, proteína compleja que se encuentra en el núcleo de las células y es el principal constituyente del material genético de los seres vivos

En este punto, la cultura empresarial, se asemeja a aquella de una familia numerosa. Paula Molinari, define dos tipos de cultura que se suceden una a otra y reflejan lo que se describió más arriba:

La familia. No hay diferenciación entre individuos, ni premios ni castigos. Los miembros de la empresa se sienten como una familia, en la que se tolera a los más “débiles”. El valor fundamental es la lealtad. Como en una familia, se busca la armonía y evitar los conflictos. Esta cultura tolera diferencias en el desempeño, en la retribución y la cobertura de posiciones por personas con capacidades inadecuadas (...) (MOLINARI, 2012, p. 90)

La cultura de Don Corleone. No existe diferenciación, pero sí premios y castigos. El criterio para otorgarlos es el criterio del Don: “perché mi piace” (“porque me gusta”, en italiano). Vito Corleone era duro, pero paternalista. Premia a los que tienen buenos resultados siempre que los sienta leales. Es una cultura donde reina la intimidación y la obsecuencia. Todos buscan ser visibles para Don Corleone, para así asegurarse los reconocimientos (...) (MOLINARI, 2012, p. 90)

Finalmente, Morgan Gareth destaca que: “Un estudio en la relación entre el estilo de la dirección y la cultura corporativa puede proveernos la clave para discernir por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen” (GARETH, 1998, p. 114)

Frente a los cambios que impone el contexto actual, los principios sobre los que se fundó la empresa quedan, como mínimo, insuficientes para enfrentar los nuevos desafíos. La organización que el dueño creó, es en sí un fenómeno cultural. La

cultura impuesta por él se convierte en el principal obstáculo para lograr la conversión y adaptación. La firma se va a administrar de otra manera. Se aprenderán nuevas cosas y se desaprenderán otras. Aparecerán nuevos comportamientos, valores, creencias, formas de comunicar, etc. En definitiva, surgirá una nueva cultura. Y una de las principales funciones de la cultura en una empresa, es la de alinear a la gente con los objetivos definidos en función del modelo de negocio elegido.

El alineamiento entonces, es el próximo y último concepto a tratar en el presente marco teórico.

Alineamiento

La organización es efectiva en la medida en que esté alineada, cuando esto no ocurre surgen problemas o un desempeño inferior a su potencial. Mientras mayor sea el alineamiento, mayor será la efectividad organizacional. Alinear es coordinar las fuerzas para dirigir las hacia un mismo lugar. Así se crea una sinergia diferencial que acrecienta el valor. Conjuntamente con su alineación interna la empresa debe estar también alineada con su entorno externo.

Kaplan y Norton ilustran perfectamente las consecuencias de una falta de alineación cuando dicen:

(...) constan de maravillosas unidades de negocios, pobladas por directivos bien formados, experimentados y motivados, pero los esfuerzos de cada una de estas unidades carecen de coordinación. En el mejor de los casos, no interfieren unas con otras, y el rendimiento corporativo es igual a la suma de los rendimientos de cada unidad individual, menos el coste de la sede central. Sin embargo, lo más probable es que los esfuerzos de algunas unidades de negocios se disputen clientes o recursos compartidos, o que las unidades pierdan oportunidades para alcanzar un rendimiento mayor porque no coordinan sus acciones. Sus resultados combinados, son considerablemente inferiores a los que podrían lograr si hubiesen trabajado bien en conjunto (KAPLAN y NORTON, 2006, p. 13)

Este ejemplo se adapta perfectamente a una pyme con sus diferentes áreas desalineadas.

Puede haber alineamiento horizontal y no vertical. Pero no puede pasar al contrario, es decir que haya alineamiento vertical y no horizontal. ¿Por qué? Porque si no hay coordinación entre las distintas partes de una empresa, no se puede funcionar correctamente. Supongamos que Finanzas está peleando con un problema de cash flow y el área de producción acaba de confirmar una gran inversión en maquinaria a uno de sus proveedores.

Tiene que existir un hilo conductor entre modelo de negocio, los objetivos y las formas de llevar a cabo estos objetivos. Kaplan y Norton lo explican así:

(...) la clave del éxito no es tanto que las ideas estratégicas generadas sean brillantes, sino que estas se implanten rápidamente en el día a día de todas

las personas clave de la organización. Y esto es precisamente de lo que se trata el alineamiento estratégico: de conseguir que las personas de una organización, independientemente de su departamento o división (alineamiento horizontal), o de su nivel jerárquico (alineamiento vertical), hagan lo que tienen que hacer de acuerdo a las directrices estratégicas vigentes a cada momento. Y de que cuando esas directrices estratégicas cambien, se consiga reaccionar rápidamente y adecuar los comportamientos individuales a las necesidades del futuro, en lugar de a los hábitos del pasado. (KAPLAN y NORTON, p. 13)

Estos dos autores, proponen además, ocho pasos para llevar a cabo el proceso óptimo de alineamiento:

1. Definir la propuesta de valor corporativa o de grupo (*enterprise value proposition*)
2. Alinear a los accionistas y al consejo
3. Alinear a toda la estructura corporativa, y en especial a las unidades de servicios compartidos (*shared services units*).
4. Alinear a las unidades de negocio (SBU: *strategic business units*).
5. Alinear a las unidades de soporte de cada SBU con la estrategia de la SBU.

6. Alinear las estrategias de las SBU con las necesidades de los clientes.

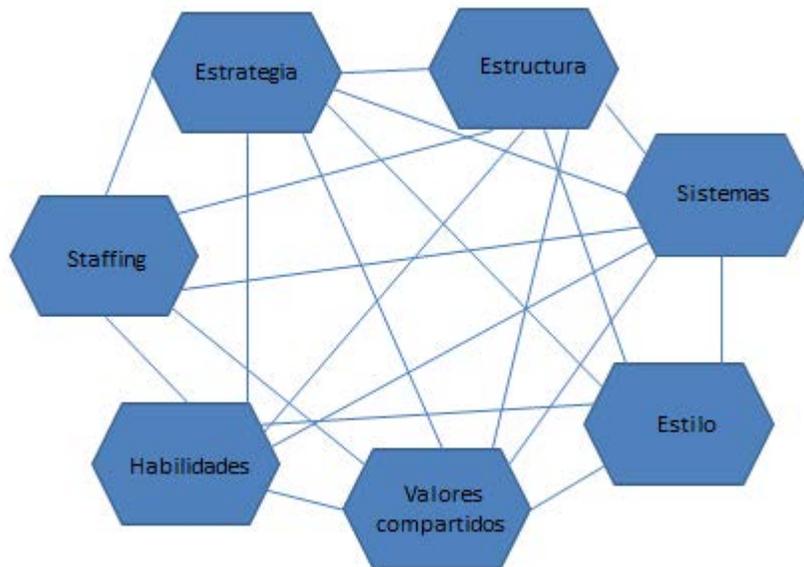
7. Alinear las estrategias de las SBU con los proveedores y aliados.

8. Alinear las unidades de soporte de los negocios con las unidades de soporte corporativo, y en especial las unidades de servicios compartidos.

Es muy importante definir bien cómo es la relación con el entorno, pero además aquella que determina la configuración interna. El equilibrio en ambos planos, sugiere un alineamiento correcto. De otra forma es imposible pretender que el proceso completo mantenga ligados al plan con la acción (LEVY 1981).

Por otra parte, es necesario contar con un diagnóstico de alineamiento de la organización. Eso permitirá saber la situación en que se encuentra la firma. ¿Cómo se puede tener certeza de que todas las áreas están correctamente alineadas con las decisiones tomadas por la dirección?

Existe una herramienta para poder realizar este análisis. Es el modelo de las 7 - S de Mckinsey. Elaboraron siete elementos que se consideran fundamentales en una organización y que son críticos para entender su efectividad. Destaca además, que para ser efectiva una organización debe lograr un alto nivel de alineamiento entre esos siete elementos. Concretamente, cada "S" debe ser consistente y apoyar a las otras seis.



Staffing: La gente, sus *backgrounds* y competencias. Sistemas de reclutamiento y selección. Training, integración, crecimiento profesional y manejo de carrera.

Habilidades: Características distintivas de las personas, sistemas, prácticas gerenciales y tecnológicas.

Valores compartidos: Valores fundamentales de la organización.

Estilo: Liderazgo de la dirección y estilo operativo de la organización. El estilo impacta las normas que la gente sigue y cómo trabaja e interactúan entre ellos y con los clientes.

Sistemas: Procesos y procedimientos formales usados para gerenciar la organización, incluyendo sistemas de control general, mediación de *performance* y sistemas de compensación, planeamiento e información.

Estructura: La división de tareas personas y autoridad.

Estrategia: La forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva.

Este modelo es aplicable a cualquier organización sin distinción de tamaño o tipo.

El objetivo básico debe ser el de sistematizar la integración de las áreas funcionales que determinan las actividades de una empresa. Funciones y actividades deben estar integradas de manera unidireccional para la consecución de los resultados deseados (LEVY, 1981)

Se ha desarrollado hasta aquí el marco teórico con los conceptos considerados clave. Estos conceptos no hay que analizarlos individualmente ya que es de la interrelación e interacción entre ellos que se llega a un análisis concluyente.

Marco Metodológico

Para cumplir con los objetivos general y particulares propuestos y considerando lo explicado en los apartados anteriores, se decide aplicar una metodología de carácter mixto. Se utilizan datos primarios y secundarios. La recolección de los mismos se hace a través de la observación, el relevamiento bibliográfico y una entrevista a “Don Vito”, dueño de la empresa.

Los estudios descriptivos tienen como fin describir situaciones y eventos; decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Describir es medir. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Mide conceptos con la mayor precisión posible.

Caso: “Los Gringos” y el cambio necesario

La preocupación de “Don Vito”

Un caluroso día de Enero de 2013, sentado en su espaciosa oficina repleta de fotos familiares, en Santa Fe, Argentina, Vito Fabronni, dueño de “Los Gringos”, reflexionaba acerca de los cambios que debía implementar para adaptar su empresa a las nuevas exigencias y características del mercado. Tenía muy claro que de continuar con el actual modelo de negocio, “Los Gringos” corría grandes riesgos de desaparecer en el mediano plazo, pues las ventas del suero en polvo estaban cayendo lenta pero regularmente.

Luego de disfrutar de décadas de continuado éxito en el negocio del suero en polvo, una serie de acontecimientos internos y externos alertaron a su dueño de que algo no iba bien. Era muy probable que tuviera que tomar decisiones de tipo trascendental en el corto plazo si el objetivo era continuar activo en el mercado.

La aparición de nuevos y agresivos competidores, los cambios en las exigencias de los clientes, una deficiente coordinación logística, la complejidad creciente en el entramado de legislación nacional e internacional y las viejas prácticas de la empresa parecían minar regularmente la posición de la firma en el mercado.

Por esas razones, “Don Vito” sabía que era fundamental para el éxito de este proceso un correcto diagnóstico respecto de los diferentes desafíos que habían aparecido en los últimos dos años.

Se preguntaba si podría captar y entender de forma integral por qué estaban bajando las ventas. ¿Hasta qué punto era necesario cambiar? ¿No estaría exagerando y se trataba solo de una nueva crisis del sector? ¿Era “Los Gringos” lo suficientemente flexible para poder hacer cambios rápidos? ¿Contaba con la gente adecuada? ¿Necesitaba “Los Gringos” que otra persona tome las decisiones en este nuevo y complejo contexto?

Hizo un resumen de todos los puntos que consideró importantes. En dos semanas, llegaría de Oxford su hijo Nicolás con su propia lista de lo que necesitaba ser abordado con urgencia. Se aproximaban días de gran tensión.

Historia

Las raíces Europeas

La industria quesera tuvo sus inicios en Argentina en el siglo XIX. Sería con la llegada de los inmigrantes mayoritariamente alemanes, italianos y suizos que estas incipientes fábricas artesanales recibirían el conocimiento de los mejores maestros queseros europeos. Ellos, que introdujeron su arte y una primitiva tecnología que evolucionó hasta alcanzar el nivel industrial actual, le darían a la

Argentina los primeros quesos con nombre nacional: Carcarañá, Chubut, Río Cuarto, etc.

En el año 1895, Francesco Fabronni, maestro quesero, se embarcó desde Calabria (Italia) con su mujer y tres hijos en la búsqueda de una tierra de paz y trabajo. Europa estaba pasando una época de penurias económicas y los rumores respecto de las buenas oportunidades en América eran cada vez mayores. Las posibilidades de un futuro mejor estaban al otro lado del mundo.

Los esperaba en Buenos Aires un primo de Francesco que hacía dos años había llegado y se instaló en la provincia de Santa Fe, parte de la cuenca lechera argentina (**Anexo 1**). Estaba trabajando en un tambo y sabía que las habilidades de Francesco serían bienvenidas para el incipiente crecimiento de la fabricación artesanal de quesos en la zona.

Pero no todo había salido según el plan. Los largos meses embarcados y las pésimas condiciones sanitarias derivaron en variadas y complejas enfermedades para la época. Al llegar a la Argentina, la esposa de Francesco y dos de sus hijos tenían fiebre amarilla. Fueron inmediatamente conducidos a la isla Martín García a pasar el obligatorio período de cuarentena. A la semana habían fallecido.

El comienzo

Tras dos semanas de idas y venidas, Francesco y su hijo sobreviviente, Genaro, estaban instalados en la casa de su familiar en un pequeño pueblo de Santa Fe.

En el imaginario colectivo de aquella época, el maestro quesero se describía como un hombre simpático, con acento raro y algunos kilos de más que siempre vestía delantal blanco y gorro impecables. Sus recetas eran casi escritos sagrados que pasaban de generación en generación en el más completo hermetismo.

“Don Francesco”, como empezó a ser conocido a pesar de ser una persona relativamente joven, no respondía al estereotipo: magro, bajo de estatura, parco y rustico en el trato. Había decidido entregarse al trabajo en una pequeña quesera de sol a sol desde el primer día. Esa actitud al trabajo lo había acompañado desde su niñez en Italia, pero era una forma también de sobrellevar lo ocurrido a su familia en Martín García. Genaro estaba siendo criado por la familia del primo. Era lo único que le quedaba. Y quería hacer de él un hombre de bien.

Durante todos los años que transcurrieron hasta su muerte, “Don Francesco” se dedicó al trabajo con férrea determinación. A pesar de su carácter imprevisible y hosquedad, era querido y admirado por colegas, familiares y demás miembros del pueblo. Se forjó inmediatamente una reputación de hombre excepcional, capaz de fabricar los mejores quesos aún en las situaciones más adversas.

El acaudalado dueño del tambo donde trabajaba el primo de Francesco, había escuchado los comentarios sobre este singular personaje. Un día lo mandó a llamar para tener una charla con él. Tenía como idea aprovechar parte de su leche para fabricar queso. Pero para sorpresa del tambero, acostumbrado a que la gente acuda raudamente frente a la posibilidad de trabajar para él, la reunión se hizo recién al mes, pues debía coincidir con un momento en que Francesco considerara que no estaba poniendo en peligro a ninguno de sus quesos. Según él mismo decía, los quesos respiraban.

A los cinco minutos de reunión, no había dudas de que Francesco era el hombre indicado para el proyecto. El Tambero le ofreció una casa particular en la estancia, una importante cantidad de dinero en concepto de sueldo a ser percibida de forma quincenal, una mujer de confianza para la cría y cuidado de su único hijo y los domingos libres. Por otro lado, puso a su disposición todos los recursos necesarios para construir una pequeña fábrica de quesos al lado de su tambo. Francesco aceptó todo, menos lo de los domingos libres. Para él los quesos eran objetos de atención de lunes a lunes. Nació “La Aurora”, fábrica de quesos.

Genaro pasa al frente

“La Aurora” empezó a ser muy conocida en la región por la calidad de sus quesos. Genaro, comenzó a frecuentar las instalaciones para ver lo que hacía su padre y jugar en ese nuevo mundo fascinante. En pocos años comenzó a estar cada vez más familiarizado con los más simples procesos de la fabricación y su padre comenzó a enseñarle concienzudamente el oficio.

A los quince años, Genaro mostraba ya un talento acaso mejor que el de su padre para el arte de la fabricación de quesos. Ya sabía todo. Les explicaba a sus amigos que la función de un maestro quesero comienza con la colocación de la leche en la tina, que es una especie de olla enorme de acero inoxidable donde, a través de un proceso, la leche se convierte en queso. Es allí donde se agregan los fermentos y la tarea más importante es supervisar el correcto desarrollo de la formación de la cuajada, la cocción de la masa, el desuerado y finalmente el moldeo (**Anexo 2**). Era entonces, del conocimiento, la experiencia y responsabilidad del quesero que se obtenían los buenos resultados.

En el año 1905, cuando Genaro tenía veinte años, su padre muere de un ataque cardíaco en la fábrica. El dueño no duda respecto del sucesor y la responsabilidad de la fabricación de quesos pasa a manos del hijo de Francesco.

A lo largo de los años la fábrica sigue creciendo en tamaño y reputación. “Don Genaro”, como era llamado ahora, comienza también a involucrarse muy indirectamente en la comercialización. Quiere que más gente conozca sus quesos. Crea con un amigo del pueblo, un pequeño radio de distribución para los quesos blandos y semi blandos y un plan más ambicioso para los quesos duros, de mayor vida útil y resistencia. Quería que estos últimos lleguen a otros poblados.

Genaro agregó al talento heredado de su padre para la fabricación de quesos, una visión comercial inusual para la época. También era un trabajador incansable, pero con más dotes para las relaciones personales. Generó una amplia red de contactos en varios pueblos a lo largo de los años que le permitió a la fábrica seguir creciendo.

De empleados a propietarios

Del matrimonio de Genaro con Clea Curtino, nacen Vito, Roberta y Cristiano. Los tres se llevaban entre si un año de diferencia. De todos ellos, solo Vito se involucró en la actividad del queso. Al igual que su padre, siendo muy joven, no había secretos para él en la fabricación del queso. Absorbió también cuestiones ligadas a la venta y distribución de estos productos. De todo lo conocido, había algo del proceso que le llamaba poderosamente la atención: el suero líquido resultante de la fabricación del queso. ¿No se podía hacer nada con ese subproducto?

En la década que comenzó en 1960, el negocio sufrió grandes inconvenientes. Sequías prolongadas bajaron considerablemente la productividad del Tambo, la leche llegaba en pequeñas cantidades y con problemas de calidad. Para colmo de males, los herederos del tambo y la fábrica de quesos se habían mudado a Buenos Aires y ya no administraban nada, solo estaban atentos a recibir el pago a fin de mes. Algunos de ellos vivían seis meses en Buenos Aires y seis meses en Europa.

En 1962 apenas si se sobrevivía. La situación era insostenible. Los herederos deciden vender el tambo y “La Aurora”. “Don Genaro”, ya mayor, había entrado en una profunda depresión. La fábrica que había iniciado su padre, quedaría en manos de vaya a saber quién. Ya no tenía fuerzas para seguir peleando. ¿Qué pasaría con todas las familias de las que él se sentía responsable? Deja en manos de Vito todo el asunto.

Vito, que había heredado el empuje y determinación de los Fabronni, toma la iniciativa y viaja a Buenos Aires para negociar la compra del tambo y “La Aurora”.

Sabía que no contaba con todo el dinero. Luego de llegar a un acuerdo con padres y hermanos, se decide por usar todos los ahorros familiares y vende las propiedades acumuladas a lo largo de años de sacrificio (salvo la casa familiar), para poder afrontar la compra. Aun así no llegaba.

Pero los herederos estaban urgidos de conseguir una fuente de ingresos activa que les financie el modo de vida de antaño. Llegan a un acuerdo y la operación se realiza a un precio superior a lo que la situación general de la industria en ese

momento podría aceptar como justo. Se estableció que el dinero que faltaba se entregaría en cuotas mensuales durante los próximos dos años, hasta saldar la deuda.

Vito había llevado a la familia de vuelta al comienzo, casi como cuando llegó de Calabria Francesco en 1895. Todos los recursos habían sido puestos a disposición de la compra del tambo y “La Aurora”. Además se había endeudado por lo menos, por los próximos dos años por una cantidad de dinero importante incluso en épocas de auge del negocio. Todos dependían de él. El futuro de la familia entera, era ahora su responsabilidad.

Años más tarde, recordaría a sus propios hijos, el juramento que le había hecho a al padre en su lecho de muerte, allá por el año 1964.

El ADN Vito Fabbroni

“Don Vito”, como era llamado ahora según la tradición que se había impuesto con la llegada de Francesco, puso manos a la obra desde el primer día como dueño del tambo y la fábrica de quesos.

Lo que para otros hubiera sido una presión insoportable – usar todo el capital familiar y encima endeudarse seriamente para hacerse cargo de un negocio que parecía acabado -, para él constituyó el motor de su día a día. Las responsabilidades del negocio iban de la mano de las familiares, pues ambas cuestiones estaban ahora relacionadas de forma simbiótica. Sin negocio, no había

familia y sin familia, no había negocio. La reputación de los Fabronni también estaba en juego.

Como primera medida, apeló a la gente. Reunió a todos los empleados del tambo y “La Aurora”. Dio un mensaje muy claro: nadie iba a salir de la empresa bajo ningún punto de vista. Eran todos o ninguno. Pero él solo no iba a poder con todo lo que se venía por delante. Necesitaba confiar en que cada uno haría un esfuerzo mayúsculo en sus tareas cotidianas. Solo se saldría adelante con responsabilidad, lealtad, esfuerzo, optimismo y confianza. Eran esos, indicó “Don Vito”, los valores que le había inculcado su propia familia. Y como ya indicó, familia y empresa eran ahora lo mismo.

Para que se justifique seguir adelante con todos los empleados, hizo algunas modificaciones en las tareas cambiando a gente de lugar. Cada uno debía hacer aquello en lo que podía agregar más valor. No todos se sentían satisfechos, estaban acostumbrados a hacer lo mismo desde el primer día que habían llegado, pero nadie se le animaba a “Don Vito”. Uno de ellos recordaba: “Yo estaba controlando el recibo de leche. Un día me entero que ahora tenía que ir a controlar las tinas donde se hacía el queso. Pero yo no sabía nada de eso así que no fui. A la semana pasa “Don Vito” y me ve en el recibo. Se enfureció. Creí que se quedaría tendido en el piso en cualquier momento. A los gritos pelados me dijo que si al otro día pasaba y me encontraba en el recibo, no vuelva más. Muerto de vergüenza salí disparando para las tinas. A los dos días recibo una nota de “Don Vito”. Se disculpaba por las formas y me regalaba un fin de semana en San Luis para ir con mi mujer y los chicos. Así era él. A veces se ponía loco, pero en el fondo tiene un corazón inmenso. Le debemos todo”.

Durante los dos años que siguieron al acuerdo de la compra se dedicó, al igual que sus predecesores, a trabajar de sol a sol en el negocio para mantenerlo vivo y afrontar sus deudas. El clima estaba siendo más benigno y las pasturas habían vuelto para que las vacas puedan aumentar sus rindes. Pero no era suficiente, “La Aurora” necesitaba más litros de leche para poder trabajar al tope de su capacidad.

“Don Vito” trazó un plan. Se subió a su camioneta y visitó a todos los tambos vecinos de no más de 300 kilómetros a la redonda y les ofreció un precio por litro de leche superior a lo que estaba pagando el mercado. Pero necesitaba a cambio 60 días para poder pagarles. Algo completamente fuera de sistema en la industria. Sus colegas Tamberos más complicados, aceptaron no sin cierto recelo, pero ¿qué otra opción tenían sino tirar la leche? Conocían la reputación de los Fabronni y eso los dejaba un poco más tranquilos respecto del pago.

De esta manera “Don Vito” llenó su fábrica, produjo a tope mientras otros queseros solo trabajaban lo justo para que la fábrica marche perdiendo la menor cantidad de dinero posible. Cuando todos se achicaban y contraían, “Don Vito” buscaba volver a la senda del crecimiento. Intuía que el final de esa mala época, estaba a la vuelta de la esquina.

Volvió a su camioneta, pero ahora comenzó a visitar nuevos clientes, los categorizó por tamaño y amplió las actuales zonas geográficas de ventas y abastecimiento. Los pedidos comenzaron a llegar esporádicamente al principio; regularmente a los pocos meses. “Don Vito” pago su deuda a los herederos al final del primer año de gestión. Los tamberos no solo iban cobrando lo que se les debía, sino que ahora los plazos de pago habían vuelto a ser semanales.

El sistema ideado por “Don Vito” no solo había traído buenos resultados para su propio negocio, sino que sirvió para revitalizar a los tambos que no lograban salir de la crisis. Todos querían venderle a “La Aurora” sus excedentes de leche. Todos pedían consejo a “Don Vito”. Los Fabronni, volvían a ser la familia emblema del sector lácteo de la provincia de Santa Fe.

A “Don Vito” lo movía un optimismo que para otros parecía locura. Nada lo detenía. No había cansancio o frustración. Estaba convencido y tenía una gran confianza en su capacidad de solucionar problemas y avanzar. Con su propia conducta y ejemplo, les fue transmitiendo a todos los que trabajaban para él su energía, tesón, optimismo y confianza. A sus empleados les resultaba intolerable incluso la ínfima posibilidad de decepcionar a “Don Vito”.

La “espina” del subproducto

Con las deudas saldadas y la empresa en marcha, volvieron a su mente viejas cuestiones ligadas al proceso. ¿Qué se podía hacer con el subproducto resultante de la fabricación del queso? ¿Tenía el suero líquido proveniente de la cuajada alguna función en particular? ¿Se podía aprovechar de alguna manera? **(Anexo 3)**.

Hasta el momento se tiraba en los campos o se le regalaba a algún criador de cerdos como alimento ocasional. Pero deshacerse del suero no era sencillo, ni gratis. A las pocas horas de esparcir el líquido en los campos, un olor pestilente invadía los alrededores de “La Aurora”. Y los criadores de cerdos, no siempre podían recibir el producto ya que había que contar con instalaciones especiales,

como tanques de acero inoxidable. Además, el simple hecho de poner al suero líquido en contacto con la temperatura ambiente, hacía incrementar ostensiblemente la carga microbiológica. No fueron pocas las veces que el uso de suero líquido para alimentar cerdos, los terminó matando deshidratados por diarrea.

Movido por una poderosa fuerza instintiva, “Don Vito” empezó a visitar de forma regular las ferias de la industria a nivel nacional y luego de países vecinos con distintos grados de desarrollo en el proceso de la leche. Se contactó con distintas entidades gubernamentales relacionadas al estudio de temas del campo en general, como el INTA y el INTI.

En ese peregrinar, que al principio fue errante, logró contactarse con personas del más variado perfil y formación. Una de ellas, fue el Ing. agrónomo Indalecio Roca que había obtenido un doctorado en una universidad norteamericana. Su tesis: “La utilización del suero en la alimentación humana y animal”. Su paso por el país del norte en aquella época incluyó un contrato con una importante quesera para desarrollar el layout de una Planta de secado de suero. Este encuentro sería el puntapié inicial en el nacimiento de “Los Gringos”.

El nacimiento de “Los Gringos”

Indalecio le comentó que hacía ya varios años que las fábricas de queso norteamericanas, habían encontrado la forma de utilizar el suero líquido resultante de la cuajada a través de un proceso de deshidratación. Le explicó: “en términos generales, lo que se hace es secar el suero y convertirlo en polvo, como se hace

con la leche. Se necesitan calderas, evaporadores, algunos tanques para el recibo y cristalización, la torre (spray) para el secado final y una envasadora. El producto en polvo va a bolsas de 25 kilos de contenido neto, calidad grado alimenticio, termo selladas y cocidas que impiden que entre la humedad o se contaminen. Los clientes básicamente son los criadores de cerdos que ahora no tienen el problema del líquido y pueden stockear el producto que tiene un año de vida útil y una variada gama de fabricantes de alimentos como chocolateros, panaderos, heladeros, sopas enlatadas, etc. Esto se logró instalar en el mercado, porque el suero en polvo resultante del proceso, es un ingrediente de excelente calidad, con una proteína altamente digestible y mucho más barato que la leche en polvo. Resumiendo: sólidos lácteos de alta calidad a precios muy convenientes. La demanda mundial de este producto es creciente y la oferta muy escasa. Es el futuro”.

“Don Vito” no necesitaba saber más, salió de esa reunión mareado de la excitación. Se abría una nueva oportunidad de negocio a partir de un producto que se tiraba. Se aprovecharía hasta lo último que se genere en la fabricación del queso.

En un rápido repaso mental identificó sus principales costos: energía, flete, mano de obra, materia prima y bolsas para el envasado. Ya podía prever los potenciales resultados de la ecuación Leche + queso + suero. Fiel a su estilo, puso manos a la obra al día siguiente.

Tras la fachada de “unas merecidas vacaciones” invitó a su mujer a conocer Estados Unidos. Después de dos días en New York que le resultaron interminables, llegó la hora del “tour” por la zona agrícola norteamericana. Había

contactado a dos de los flamantes fabricantes de suero y había pedido visitar las Plantas. Allí pudo constatar in situ lo que Indalecio le había contado. La decisión estaba tomada.

A principios de los noventa, contrató a Indalecio como asesor para construir la nueva Planta. Juntos pidieron cotizaciones de proveedores de equipos norteamericanos y europeos. Eran necesarios tanques de acero inoxidable para la recepción y cristalización, evaporadores y calderas para sacarle agua al suero líquido y aumentar la concentración de sólidos; una torre de secado y una envasadora. Ganaron los norteamericanos.

Para asegurar el correcto funcionamiento de la nueva empresa, se distribuyeron nuevas tareas en la existente estructura operativa, comercial y administrativa de “La Aurora”. La misma gente daría soporte al negocio del suero. Había nacido “Los Gringos” (**Anexo 4**).

El primer año de “Los Gringos”

Como era de esperar, el comienzo no fue nada fácil. Hubo demoras en la entrega de los equipos, las autoridades gubernamentales dilataron las autorizaciones, la instalación fue más compleja de lo previsto y durante los primeros meses la calidad del producto dejaba mucho que desear (**Anexo 5**).

Gracias a los contactos de “Don Vito” con los criadores de cerdos, estas toneladas con problemas de calidad fueron vendidas sin mayores inconvenientes a un precio justo. Pero era necesario ajustar todo para poder comenzar a proveer a los fabricantes de alimentos para consumo humano que ya habían manifestado su interés por hacer pruebas industriales con el nuevo ingrediente.

Dos Ingenieros norteamericanos del proveedor de los equipos llegaron a la Argentina para trabajar con en el proceso de forma integral. Revisaron todo el camino del suero desde su forma líquida hasta el envasado final en polvo. Luego de tres meses de duro trabajo, el suero en polvo de “Los Gringos” no tenía nada que envidiarle al que se fabricaba en Estados Unidos. Los dos Ingenieros se quedaron tres meses más, pero ahora con el fin de capacitar a los operarios vinculados al funcionamiento de los equipos.

Con el rendimiento y calidad que prometían las especificaciones de los equipos, “Don Vito” se lanzó de lleno a su nueva aventura. No descansaría hasta lograr que su suero sea el nuevo ingrediente indispensable de la industria alimenticia argentina.

Los ajustes finales

Una vez más la estrella de “Don Vito” mantuvo su brillo incandescente. El negocio del suero en polvo era un éxito contundente. Pero, como el mismo reflexionaba: “no se trató de suerte ni de casualidad. Le puse alma y vida al proyecto. Estaba tan profundamente convencido que no podía pensar en otra cosa. Al principio quise asociarme con algunos de mis colegas productores de queso, pero ninguno

creía en el proyecto. Seguí solo y no me equivoqué. Recuerdo como si fuera hoy cuando cada pallet que salía del stock, era una fiesta”.

Estando el proyecto en fase de implementación, “Don Vito” e Indalecio habían llegado la conclusión de que el aseguramiento de la materia prima, era el recurso clave del negocio. El volumen de suero líquido resultante de “La Aurora” era suficiente, pero solo por el momento. Para poder producir a capacidad completa, tenían que conseguir suero líquido adicional. “Don Vito” hizo exactamente lo mismo que le había dado resultado cuando necesitó poner en funcionamiento pleno a “La Aurora”: salió a comprar materia prima adicional a otros queseros. Les ofreció un módico precio por el suero Líquido y la promesa de retirar todos los días. Si por algún motivo no llegaban sus camiones a retirar, él se haría cargo de los gastos que generaba deshacerse del subproducto. El éxito fue rotundo. Incluso empezaron a llamar de otras queseras lejanas para saber podían entrar en el sistema **(Anexo 6)**.

Por otro lado, consideraron necesario contar con un Ingeniero en alimentos para esta nueva etapa. El elegido sería Mario Cossa, hijo de la histórica encargada de Cobranzas de “La Aurora”. Según “Don Vito”: “Un chico serio y de confianza. Estaba recién recibido y, como otros hijos de nuestros empleados históricos, lo traje a trabajar con nosotros”.

Mario pasó seis meses en estados unidos aprendiendo todo lo relacionado con la producción del suero y sus aplicaciones como ingrediente para la fabricación de otros alimentos. A la vuelta, munido de ese conocimiento, pasó varios días de la semana en la camioneta de “Don Vito” junto a Indalecio visitando a los clientes y sus plantas de fabricación. Conocidos entre los empleados como “Los tres

Mosqueteros”, recorrieron el país y fueron cosechando los frutos de su esfuerzo cliente tras cliente.

La comercialización

Había una clara consigna de parte de “Don Vito”: no habría Intermediarios ni Distribuidores. Lo justificaba de la siguiente manera: “Si dependemos de intermediarios, es porque no conocemos bien el mercado y eso es inconcebible. No se puede llevar parte del precio un tipo sentado en un escritorio, sin más que un teléfono, computadora y contactos. Ese es nuestro trabajo. Por otro lado, los Distribuidores pueden ser una tentación para los que creen que a través de ellos, se sacan de encima unos cuantos problemas. Nada puede estar más lejos de la realidad. Esconden información, presionan con los precios y solo hacen el esfuerzo si ganan mucho dinero a costa tuya. Pero lo peor es que a veces, solo para evitar tener discusiones con sus propios clientes, aceptan reclamos que terminan en grandes descuentos de producto que está en perfecto estado. Pero decime una cosa, ¿Cómo sabés si es verdad o mentira lo que te están reclamando si no conocés ni tenés contacto con el cliente final?”

Empezaron entonces definiendo a los potenciales clientes por tamaño y rubro. Comenzaron con aquellos de menor escala. Casi artesanales. El primer rubro elegido: fabricantes de chocolate. Alguno de ellos aún usaba leche fluida en su proceso. Luego de unas pocas pruebas, llegaban a hacer el mismo chocolate desde el punto de vista estético y sensorial, con un ingrediente que podía quedar estoqueado por meses y a un precio que apenas llegaba al tercio de lo que pagaban por la leche, ya sea fluida o en polvo.

Se sucedieron uno tras otro los rubros abordados y el éxito fue el mismo. Luego se pasó a los clientes de mediana escala y finalmente a los grandes; nacionales como el grupo Arcor e internacionales radicados en el país como era el caso de Krafts Foods, entre otros.

A los tres años de aquella primera prueba del equipo, “Los Gringos” no podía satisfacer toda la demanda que había generado. Tuvieron que seleccionar clientes a los que abastecer. No se podía con todos. Se decidió que las grandes empresas nacionales y las subsidiarias de las empresas multinacionales, por su consumo de grandes volúmenes y solvencia financiera, se llevarían el 100% de la producción disponible de suero en polvo.

Ocasionalmente, cuando había producto fuera de especificación, se vendería a los criadores de cerdos.

Casi no había discusiones por el precio de venta. Era impresionante el ahorro para el cliente si lo comparaba con lo que pagaba por el ingrediente que reemplazaba. El suero en polvo valía un tercio de la leche en polvo y la relación de reemplazo era uno a uno en receta. Para aquellos que gustaban de mecanismos más formales, como era el caso de algunas subsidiarias de marcas globales, había una fórmula matemática que vinculaba el precio del suero en polvo a tres variables: A) precio internacional de la leche en polvo, B) precio local de la leche en polvo y C) un descuento porcentual fijo sobre el promedio de A y B (**Anexo 7**). Más allá de cualquier cuenta, la relación siempre era la misma: el suero debía valer un tercio de la leche en polvo que era la única alternativa posible.

Los segmentos de pequeños y medianos clientes, que representaban en su totalidad un volumen potencial mayor de venta que los grandes y tenían menos exigencias, dejaron de ser target de “Los Gringos”. La logística, en manos de “Transportadora del Norte”, resultaba complicada. Los pedidos nunca llegaban a las veinticinco toneladas que es la capacidad de un camión completo. Había que hacer consolidados, pero era imposible conformar a todos con las fechas de entrega. Descargaban en un depósito en Buenos Aires y de ahí se hacían entregas parciales con un costo extra o los mismos clientes pequeños iban a buscar el producto por sus propios medios.

Para la “Transportadora del Norte”, empresa que hacía todos los fletes de “Los Gringos”, resultaban más fáciles los servicios de camiones completos que a su vez, le permitían aprovechar la vuelta con algún otro cliente que tenía por la zona de entrega.

No todo lo que brilla es oro

Los años de éxito que siguieron a la creación de “Los Gringos”, ocultaron varias falencias importantes. Pero cuando existe la certeza de que todo lo que se fabrica se vende, se puede elegir a los clientes y se reciben contactos constantes para poder acceder al producto ofreciendo pagar precios significativamente mayores, todos los problemas quedan “bajo la alfombra”. Cuando se gana mucho dinero los “detalles” no son importantes, siempre que a fin de mes las cuentas cierren relativamente igual que el mes anterior.

Generaciones de distintas familias habían trabajado allí desde los inicios. Incluso amigos y parientes más lejanos. Los conocidos de los empleados, también tenían su posibilidad si aparecía alguna oportunidad.

“Don Vito” podía ser muy duro, pero todos sabían que tenían el trabajo asegurado mientras él esté al frente. La única forma de perder este privilegio, era si alguno le robaba.

Con el tiempo, la gente se fue tomando ciertas atribuciones. Algunos empleados más antiguos tenían “arreglos” que les permitían llegar ciertos días más tarde o salir antes “para ayudar a mi hija con mi nieta”, solía ser alguno de los ejemplos. Esto generaba críticas de los más jóvenes que se quejaban, entre otras cosas, de que cuando necesitan información urgente, la respuesta solía ser “no tengo tiempo, no doy abasto”. Estas y otras situaciones, fueron llevando a que gradualmente las distintas áreas funcionen como compartimientos estancos, separadas y en dura competencia más bien personal. La colaboración estaba en sus más bajos niveles. Cada área manejaba la información según su criterio y entregaban a los demás lo que consideraban suficiente para que hagan su trabajo...y si podía ser cuando estaban completamente urgidos, mejor.

Ni bien comenzó “Los Gringos” con sus actividades, “Don Vito” había considerado que la misma estructura de “La Aurora” era suficiente. Lo recordaba así: “en aquella época creía que el que vendía queso, podía vender suero, el que procesaba Facturas de queso podía hacer lo mismo con las de suero...pero al tiempo me di cuenta que no se podía. Se sucedían los errores y el nivel de tensión entre las personas iba en aumento”.

Decidió contratar más personal. Una nueva tanda de familiares, amigos y conocidos pasó a formar parte de la empresa. La mayoría de enorme confianza, trabajadora y honesta, pero sin experiencia en el rubro ni en las tareas a desarrollar. Otros, sin formación superior al secundario completo para tareas administrativas. Aprender llevaba meses y no siempre la persona elegida era la más adecuada considerando las tareas que había que hacer. Un ex empleado, actualmente jubilado, describía la situación: “cuando una persona entraba, le preguntaban qué era lo que más le gustaba hacer y ahí se quedaba. Con el tiempo, si era bueno, iba asumiendo nuevas tareas. Si no era muy ducho, trataban de que haga lo menos posible. Nadie te decía específicamente qué tenías que hacer. Se formaban liderazgos por personalidad y así andaba la cosa”.

La llegada a “Los Gringos” de Indalecio y Mario Cossa generó ciertos celos. “Don Vito” había dado responsabilidades a Indalecio parecidas a las de un Gerente General. De esa forma tendría más tiempo para pensar en el negocio. Pero nunca lo comunicó a la gente e interpretaron las instrucciones de Indalecio como atribuciones que él mismo se había dado. Como resultado, ahora “Don Vito” no solo recibía llamados y visitas en su oficina por los temas de siempre, sino que también perdía valioso tiempo escuchando las quejas de algunos de los empleados que se sentían desplazados o poco considerados ahora que Indalecio decidía algunas cosas que antes eran de su responsabilidad.

A Mario lo puso como jefe de Ventas de Queso y suero, por encima de los históricos hermanos Tarantino, que pusieron el grito en el cielo. Hacía más de treinta años que se encargaban de vender todo lo que se fabricaba en las empresas de “Don Vito”. Comentaban: “Es un buen chico, pero ¿qué sabe de todo esto? La facultad no te enseña lo que te da la calle. En la cancha se ven los

pingos y nosotros hace treinta años que hacemos esto. A la empresa así como está le va muy bien. Vaya uno a saber lo qué le pasa a “Don Vito””.

La falta de comunicación entre los hermanos Tarantino y Mario Cossa produjo grandes inconvenientes: ventas duplicadas, quiebres de stock y demoras en las entregas, momentos de sobre stock, ofertas con precios diferentes a los mismos clientes, etc. La experiencia y picardía de los hermanos parecía poder con los intentos de Mario de llevar el mando en las ventas. Cuando, de forma separada, comentaban sus disputas a “Don Vito”, él siempre contestaba con evasivas, les decía que se tenían que arreglar entre ellos. No tenía tiempo.

Los responsables por la venta, terminaban su trabajo ni bien acordaban precio, cantidad y fecha de entrega. Informaban al responsable de logística, pero si este estaba muy ocupado porque también se encargaba de los recibos de leche y suero, la información se derivaba a la secretaria personal de “Don Vito”, Jorgelina Napoli que con sus más de cuarenta años en la compañía sabría qué hacer.

Eran cada vez más frecuentes las quejas de los clientes por recibir los pedidos en fechas posteriores a las solicitadas, con cantidades distintas a las acordadas y con precios incorrectos. Llamaban a las oficinas de “Los Gringos”, pero iban pasando de persona en persona y recibiendo la misma respuesta “yo no estoy con ese tema, déjeme ver si hay alguien de logística o administración que lo ayude, ya le paso...”. Los que aguantaban todo este trajinar por personas que parecían desligarse cómodamente del tema, terminaban más furiosos de lo que empezaban la comunicación. Ya en un último intento desesperado, al pedir por “Don Vito”, terminaban chocando con la implacable Jorgelina Napoli, que ofendida por el tono y la urgencia del interlocutor, reaccionaba duramente y cortaba la comunicación.

“Don Vito” no se enteraba ni de la mitad de estas situaciones porque Jorgelina decidía que no valía la pena informar a su jefe de los cuestionamientos de “unos locos mal educados que no saben respetar a una persona mayor”. Desde que había puesto a Mario Cossa como responsable de ventas, muy de vez en cuando visitaba los clientes porque ya todo funcionaba, según su criterio, perfectamente. Y “perfectamente” significaba que todo lo que se producía se vendía y generaba la misma buena ganancia de todos estos años.

La década del 2000: fin del círculo virtuoso.

El mundo en su conjunto comenzó a demandar cada vez más suero en polvo. Europeos y norteamericanos respondieron a los índices de crecimiento interanual compuesto en el consumo mundial de suero en polvo con grandes inversiones para la construcción de Plantas con capacidades cada vez mayores. El conocimiento, las técnicas, las aplicaciones y los nuevos desarrollos se esparcieron por toda Europa, Estados Unidos, China, Países del Sudoeste Asiático y Oceanía. Sudamérica, si bien había comenzado a trabajar con el suero en polvo como insumo de fabricación, parecía haber entrado en un letargo por varios años. Reinaba un status quo sin grandes amenazas.

Durante las décadas que siguieron a la fundación de “Los Gringos”, “Don Vito” y su gente no sufrieron grandes preocupaciones. Todo parecía funcionar de forma casi automática. Se conseguía buena materia prima complementaria a la propia, la producción era regular en cantidad y calidad y los clientes mandaban las órdenes de compra de forma puntual todos los meses.

Los precios seguían a los de otros ingredientes lácteos más caros, como la leche en polvo, pero no siempre las oscilaciones a la baja se reflejaban en lo que pagaban los clientes de “Los Gringos”. Después de todo, no tenían mejores opciones.

En la década que se inició en el año 2000, comenzaron a darse algunos cambios contextuales en Sudamérica en general y en el Mercosur en particular que amenazaron la hegemonía indiscutible de “Los Gringos”.

La aprobación del suero en polvo en el código Alimentario

Las autoridades que regían el articulado del Código Alimentario del Mercosur deciden aprobar formalmente la categoría “suero” como ingrediente independiente con sus propias características². Siendo un ingrediente con definición propia, se lo clasificó también dentro de una de las nomenclaturas comunes del Mercosur³, definiendo su estatus aduanero e impositivo. Por último, todos los fabricantes que usaban suero para la fabricación de sus productos, debían declararlo como tal en la parte de “Ingredientes” de las etiquetas de esos productos.

Hubo momentos de gran confusión porque no estaba claro a partir de cuándo regiría la obligatoriedad de declarar al suero en polvo en la composición de ingredientes, por lo que algunos clientes decidieron volver a los ingredientes lácteos clásicos, como la leche en polvo, a pesar de pagar un costo mayor.

² Antes el suero estaba dentro de una categoría muy genérica llamada “Ingredientes Lácteos”

³ Este mercado Común lo cataloga como: 0404.10.000

Fueron meses en que se vieron afectadas las ventas de “Los Gringos”. Incluso algunos ahora veían como una amenaza tener que declarar al suero; se preguntaban: ¿Qué pasaría si todos los envases de nuestros productos indican en la composición al suero en polvo y de repente la Planta deja de funcionar? ¿Y si los precios aumentan descontroladamente? ¿Y si la competencia hace que las cantidades mensuales que compramos disminuyan? Los compradores de los clientes de “Los Gringos” necesitaban cubrirse del nuevo riesgo que significaba el suero en polvo con un solo proveedor confiable en cuanto a volumen y calidad en la Argentina.

Nuevos requisitos para el abastecimiento

Las subsidiarias de las empresas multinacionales radicadas en la Argentina (Kraft, Nestlé, etc) que durante años habían comprado regularmente casi el 80% de la producción de “Los Gringos”, tuvieron otro problema más aparte del descripto anteriormente. Las casas matrices empezaron a solicitarles a sus subsidiarias locales que realicen auditorías muy exigentes a sus proveedores que incluían desde la recepción de la materia prima, pasando por el proceso y la documentación que respalde ese proceso, hasta las entregas de los pedidos (logística). Las certificaciones ISO y algunas otras de carácter internacional comenzaron a ser requisitos básicos para poder seguir manteniendo la categoría de proveedores aprobados.

De repente, parecía que todo el sistema de calidad de “Los Gringos” estaba completamente obsoleto. El equipamiento de laboratorio había sido clasificado como antiguo e incompleto, incapaz de proveer los análisis físico-químicos y

microbiológicos necesarios y exigidos para el cumplimiento de los nuevos requisitos.

El personal también resultaba poco idóneo. No estaban capacitados en el manejo de técnicas y equipos de última generación más sofisticados, no tenían experiencia en la creación de procedimientos de calidad internos conforme a lo que se exigía y no conocían cuáles eran los requisitos necesarios para poder empezar a trabajar sobre las certificaciones internacionales como por ejemplo, las ISO.

Logística

La logística no escapó a esta nueva ola de exigencias. Por más de treinta años, “Transportes del Norte”, una empresa familiar del norte de Santa Fe, había sido la encargada de todo lo relacionado con las entregas. Crecieron de la mano de “Los Gringos”. Brindaban un servicio aceptable a un costo muy competitivo en relación a otras empresas transportadoras. Tenían una pequeña flota casi a disposición del negocio del suero en polvo, que llegaba a los principales puntos del país donde estaban los clientes importantes.

Los camiones tenían ya más de veinte años y sus choferes eran los mismos de toda la vida. Aquí también los nuevos requisitos cambiarían todo. Los camiones debían asegurar la protección del producto evitando golpes, roturas, entrada de insectos e inclemencias climáticas entre otras cuestiones. Las nuevas medidas de seguridad alimentaria imponían modernos cerramientos para camiones *sider*, desinfecciones, sistema de lingas que impedían los movimientos de los pallets al

interior del equipo, etc. La antigüedad de los camiones no podía ser superior a los diez años y todos debían estar aprobados por SENASA y una empresa de seguridad alimentaria privada e independiente para poder prestar el servicio de transporte de productos alimenticios.

Las compañías de seguros también pedirían cambios para poder ofrecer las coberturas por robo, daño o faltantes. Los camiones debían contar con custodia satelital y botón anti pánico. Para ciertas rutas más conflictivas, era necesaria una custodia personal armada que no podía estar a más de 50 metros de distancia del camión que llevaba la carga asegurada.

Finalmente, para poder entrar en las Plantas de los clientes a hacer las entregas debían presentar la póliza de Seguro vigente, las certificaciones que constaten las medidas de seguridad alimenticia y ropa de protección para el chofer como botines con punta de acero que amortigüen las consecuencias de accidentes indeseados durante el tiempo que estaban dentro de las instalaciones.

“Transportes del Norte” necesitaba tiempo y dinero para afrontar estos cambios. Pero las entregas de suero, no podían demorarse y menos en este nuevo contexto que lo complicaba todo. “Los Gringos” necesitaría una nueva empresa de transportes que le haga los fletes y los costos sin lugar a dudas serían significativamente mayores.

La Competencia

En los años que transcurrieron en la década de 1990 hubo algún intento local de fabricación de suero, pero no terminaron de afianzarse como proveedores de calidad ni volumen. Sus ventas eran poco significativas y concentradas en el rubro de la alimentación animal. “Don Vito” llegó a visitarlos interesándose por sus equipos y para conocer la ambición comercial que tenían. No los consideró competencia digna de preocupación ni les hizo un seguimiento más cuidadoso respecto de sus primeros pasos en el mercado.

Tiempo más tarde se reprocharía a sí mismo el haber subestimado de forma tan inocente el potencial de aquel peligro.

Se dieron algunos movimientos de parte de nuevos jugadores que lo cambiarían todo. La necesidad de blindar el negocio de los quesos de los constantes vaivenes del mercado y las decisiones políticas, instó a los miembros de la industria a tomar acciones concretas.

Durante años habían visto el negocio del suero de “Don Vito” como algo curioso. No era típico de la industria, se requería de conocimientos técnicos específicos y una inversión no menor. Muchos recordaron que los comienzos de “Los Gringos” no fueron nada halagüeños. Otros intentos similares, no habían tenido el mismo éxito. Pero el nuevo contexto abría algunas puertas y ya había un camino recorrido por otros que enseñaba lo que no había que hacer. Los errores cometidos al inicio de la implementación del negocio, ya habían sido pagados por otros.

Se dieron dos movimientos, que sumaron complicaciones a “Los Gringos”. Por un lado, dos de los queseros que habían hecho pequeñas inversiones para secar suero y terminaron vendiéndolo para alimentación animal, decidieron hacer un segundo intento para entrar en el negocio de la alimentación humana, lo que significaría acceso a una parte mayor del mercado con mejor rentabilidad. Esta vez, fueron muy inteligentes y oportunistas. Supieron que el negocio estaba cambiando. Que las compras de suero líquido de “Don Vito” de repente comenzaron a variar. Los retiros diarios ya no eran regulares. Todos estaban perdiendo dinero y confianza mutua. Los rumores pasaron a ser verdades evidentes: era el final del status quo en el negocio del suero.

Las nuevas exigencias de los compradores se hicieron públicas porque necesitaban alternativas de abastecimiento a la mayor brevedad posible. La situación monopólica existente ya no era conveniente para nadie en el contexto de las nuevas regulaciones. Entonces, estos fabricantes que ya habían hecho pequeñas inversiones para secar suero, invitaron a representantes de las grandes empresas consumidoras de suero en Polvo para que los vayan a visitar. Una vez allí, luego de recorrer juntos las instalaciones, les confirmaron sus intenciones de ser proveedores aprobados en el mediano plazo.

Para ello, dejaron saber que estaban dispuestos a realizar importantes inversiones en equipamiento. Pero había más. Querían que técnicos de ellos colaboren en el layout de la Planta para que todo se haga conforme a sus exigencias de modo tal que puedan estar seguros que el suero en polvo resultante estaría conforme a todas sus exigencias. A cambio, les pidieron una cuota en torno al 20% o 30% de sus necesidades totales de suero actuales y futuras.

Para darles una seguridad adicional respecto de que podrían contar con el volumen necesario, compartieron con ellos sus planes de compra de suero Líquido, en donde se describía una creciente captación del suero líquido de sus colegas queseros. Era un esquema muy similar al ideado por “Don Vito”, pero con algunas mejoras. Aparte de salir a competir por esta materia prima con los actuales proveedores de “Los Gringos”, crearían un centro de acopio para captar todo el suero líquido de las pequeñas queseras. Era simple. Se establecerían en un punto que abarcaría a las pequeñas queseras de no más de 100 kilómetros a la redonda. Allí instalarían tanques de acero inoxidable para el acopio y el equipo necesario para enfriar, desnatar y desmigalar el suero líquido. Pasarían todos los días con tres camiones cisterna para hacer cargas parciales en cada una de ellas. Un vez completo el camión iría a descargar al centro de acopio donde comenzaba el proceso.

Calculaban que esas queseras hoy ignoradas por “Don Vito” representaban por lo menos lo suficiente como para alimentar otra torre de secado igual a la de “Los Gringos”. Ese dato no era menor para las empresas interesadas en el desarrollo de nuevos proveedores de suero.

El segundo movimiento, fue internacional. Argentina cobraba fama mundial como fabricante de leche de buena calidad en constante crecimiento. Era un país con la materia prima adecuada y costos atractivos a nivel general comparados con los de sus países de origen. Sin embargo, los constantes cambios políticos y de reglas de juego generaban dudas. Se preguntaban que era mejor: ¿Instalarse en la zona de la cuenca lechera argentina por su cuenta y aprovechar sus recursos y *know how* de forma independiente o analizar a los jugadores actuales y potenciales para comprarlos? o ¿tenía más sentido un *join venture* con un socio local conocedor del país y su cultura?

Ambos movimientos, si bien estaban en etapa embrionaria, sin duda eran nuevos agentes de cambio que modificarían las reglas del negocio una vez más en el corto o mediano plazo.

Una última posibilidad se dejaba ver a lo lejos. Esta, potencialmente más peligrosa que todas las demás. Ya estaban disponibles en el mercado torres de secado duales. Se definían así porque eran capaces de procesar leche o suero en función de lo que el fabricante necesitara. Esto vendría a revolucionar las posibilidades de los procesadores con respecto a la leche.

En las situaciones cada vez más frecuentes en las que el queso pasaba por períodos de grandes bajas en los precios y la leche en polvo veía subir su valor en un mundo cada vez más demandante de productos de alto contenido nutricional, ¿Sería mejor destinar la leche a fabricar leche en polvo? ¿Si esa era la elección, qué pasaría con la disponibilidad de suero líquido en el mercado sabiendo que sin queso no hay suero?

El producto

El avance de las nuevas tecnologías permitiría ofrecer posibilidades más acordes a lo que necesitaba el cliente. Los nuevos equipos que se ofrecían en el mercado, hacían posible la realización de algunas modificaciones al contenido físico químico y microbiológico del suero líquido, antes del secado.

Fue así entonces que se empezó a trabajar en el contenido y características de los minerales del suero, su nivel de proteína y funcionalidad, etc. En no más de dos años, saldrían nuevos productos al mercado: suero Desmineralizado 70% y 90%, Concentrado de Proteínas de suero, suero reengrasado, etc.

Estos productos de mayor valor agregado, que seguían las tendencias mundiales, serían muy bien recibidos por los clientes en general. Los mayores precios pagados por estos sueros, darían a sus fabricantes un mayor poder de compra en el cada vez más competitivo mercado del Suero líquido en la Argentina.

Era fascinante ver cómo el suero líquido, que había sido un residuo de la fabricación del queso y generaba costos para su disposición fuera de la Planta, con los años se convertiría en una materia prima cada vez más codiciada y con un precio en constante aumento.

Medio Ambiente

Las exigencias medioambientales en todos los niveles, local, provincial y nacional fueron aumentando con el correr de los años.

“Don Vito” recordaba como las visitas de los funcionarios públicos se iban haciendo más frecuentes y demandantes con el tiempo. Al principio, "todo se solucionaba con un asado y dos botellas de buen vino. Pero un día, vimos por primera vez en la historia de “Los Gringos” la faja amarilla que indicaba la clausura. Nos la levantaron al otro día, pero luego de prometer que

presentaríamos un plan con etapas para la creación de una planta de tratamiento de efluentes en no más de dos años”.

El cuidado del medio ambiente, era también otra de las exigencias de las grandes empresas para poder comprar. La Responsabilidad Social empresaria era un arma de marketing de las compañías para vender sus productos a consumidores cada vez más preocupados por el medio ambiente. En la era de internet, donde todo se sabe al instante, nada puede quedar en una zona gris. Y menos aún algo relativo al cuidado de la naturaleza.

Ya no era posible ignorar el tema porque las multas en dinero y la posibilidad de clausura por tiempo indefinido dejaron de ser solo amenazas, como bien aprendieron el día de la clausura.

Otra nueva piedra en el camino del nuevo contexto que implicaría recursos, dinero y personal idóneo para ser sorteada exitosamente.

Sindicatos

De la mano del crecimiento económico posterior al año 2001, la Argentina fue testigo del aumento significativo del poder de los diferentes sindicatos.

La presencia de ATILRA, sindicato que representaba a los trabajadores de la leche, se hizo cada vez más fuerte en las industrias fabricantes de quesos. Se

exigían condiciones de trabajo más seguras, definición de los turnos y horas de descanso, así como también un mínimo de dos delegados sindicales trabajando en la línea.

Las disputas salariales fueron famosas a nivel nacional. El sindicato se había puesto muy duro. Los productos lácteos gozaban de buenos precios en el mercado interno y externo. Pero el gobierno controlaba los precios locales y cobraba retenciones a los exportadores al tiempo que exigía que se le pague un precio fijo al tambero por la leche. Este último precio, casi siempre estaba por encima de lo que la situación regulada le permitía afrontar al que procesaba la leche. Hubo casos de paradas de Plantas por varios días a aquellas empresas que no aceptaban las condiciones salariales exigidas.

“Don Vito” había llevado siempre una buena relación con el sindicato. Su grupo lácteo no estaba entre los más grandes de la Argentina y sus trabajadores gozaban de excelentes condiciones de trabajo.

Pero desde hacía dos años, estaba profundamente preocupado por el tema sindical porque se había generado una situación completamente fuera de lo esperado. Había disputas entre dos sindicatos en su negocio. ATILRA, que representaba a los trabajadores de su tambo y de la quesería, quería también poner bajo su control a personal del suero por tratarse de un subproducto de la leche. Pero estos trabajadores, eran también pretendidos ahora por el Sindicato de la Alimentación que esgrimía que, por tratarse de instalaciones que no procesaban leche, los trabajadores no correspondían a ATILRA. Afirmaban que era una fábrica de productos alimenticios y el derecho de representación les correspondía a ellos.

La escalada de tensión amenazaba con una virtual parada de “Los Gringos”, peor aún, había rumores de disputa que podían ir más allá de una discusión verbal. Sus competidores y clientes, enterados de la situación, tomaron debida nota.

Consecuencias palpables

De todo lo descripto anteriormente, era posible para “Don Vito” sacar algunas conclusiones de lo que se venía en el corto y mediano plazo. Su hijo, Nicolás, que estaba haciendo un MBA en Oxford, estaría de visita en un par de semanas. Necesitaba la mirada de otra persona sobre los distintos asuntos.

Siempre discutían con Nicolás respecto de cómo dirigir la empresa. Su hijo hacía años preveía tiempos difíciles si no se tomaban algunas decisiones a todo nivel, que permitan a la empresa competir en el nuevo contexto. Insistía en que había que leer el mensaje que estaban dando los números del negocio (**Anexo 8**).

“Don Vito” se encerró en su oficina, le pidió a Jorgelina que no le pase llamadas y se abocó a la confección de un resumen de los principales puntos a discutir con Nicolás. Algunos de ellos pueden leerse a continuación.

1) Nuevas exigencias de los clientes

Las nuevas exigencias a los clientes derivarían en un cambio en las especificaciones del producto. Había que hacer cambios internos, como era en el

caso del laboratorio y el proceso de fabricación pero también externos, sobre todo en lo referente a la logística de entregas. Lo primero podría llegar a solucionarse capacitando al personal existente y dotarlos del equipamiento necesario. Otra posibilidad era la contratación de personal idóneo que debería actuar con funciones bien definidas en puestos específicos. ¿Había entre sus conocidos personas con estas capacidades o era necesario traer gente de otros lugares con experiencias en otras empresas?

2) Logística

¿Qué debía hacer con “Transportadora del Norte”? Habían prometido que muy posiblemente en los próximos seis meses podrían contar con el ochenta por ciento de los requisitos exigidos y no necesitarían más de un año para cumplir al cien por cien. Sacarles los fletes del suero significaría mandarlos a la quiebra. Habían crecido a la sombra de “Los Gringos”. Pero “Don Vito” tampoco podía dar más ventajas en el nuevo mercado. Quedaba entonces la tarea de encontrar y negociar con una nueva empresa de transporte. Debería ser una grande, que cumpla con todos los requisitos. Pero ¿podría tener con ellos la misma flexibilidad que con “Transportadora del Norte”? ¿Cómo impactaría el nuevo precio de los fletes en los precios del suero? ¿Sería necesario que la nueva empresa tome todos los servicios de flete del negocio o sería mejor tener acuerdos con al menos dos de ellas?

3) Competencia

La situación de la competencia realmente se le había ido de las manos. Subestimo sus posibles reacciones. Creyó que sería el Señor del suero en Polvo para siempre. Se sentía frustrado y encerrado en lo que antes era una mina de oro. Lo que constituía su ventaja competitiva, era ahora su obstáculo mayor. Tenía equipamiento antiguo y solo fabricaba un producto. Su competencia estaba ofreciendo “Plantas a la carta” a los clientes, con la última tecnología y una variedad de nuevos productos. ¿Era posible con nuevas inversiones aprovechar lo que ya tenía y en todo caso adaptarlo a las nuevas exigencias de los clientes? ¿Tenía que reemplazar su actual equipo y empezar todo de nuevo?

4) Mercado y Lobby

Los nuevos oferentes harían bajar el precio del suero en el mercado, al menos hasta que la demanda se vuelva a nivelar con la oferta. El lobby de las grandes empresas productoras de alimentos presionaba a las autoridades para que bajen el arancel externo común del Mercosur para los sueros en polvo provenientes de otros países, al menos hasta que la oferta local pueda cumplir con sus exigencias. ¿Tenía “Los Gringos” la espalda suficiente para aguantar el tiempo que dure el desfasaje de la oferta y demanda? ¿Tendrían más ventajas los fabricantes de los nuevos productos en cuanto a posibilidades de captar mejor precio? ¿Cómo quedaría posicionado en la guerra que se venía por la compra de suero líquido? y ¿si el gobierno accedía a bajar el arancel externo común, la llegada de producto importado lo sacaría definitivamente del mercado?

5) Sindicatos

Con la lucha sindical que se le había instalado en el negocio, se sentía frustrado, no sabía cómo salir. No podía hacer demasiado porque no se le ocurría nada más. Él siempre había manejado los problemas de la empresa personalmente. Le habían dicho que alguien de RRHH con experiencia solía ser una de las mejores armas para defender a la empresa de temas como este y otros de igual importancia. Pero siempre se había sentido capaz de solucionarlo todo.

6) Estructura y... ¿Sucesión?

Había algo más. Algo que escondía bien en el fondo de sus pensamientos y que no quería poner sobre el tapete por el dolor que le causaba. Se sentía capaz de enfrentar los problemas derivados de las nuevas exigencias de los clientes y los movimientos de la competencia. Pero se negaba a preguntarse seriamente lo siguiente: ¿podría enfrentar todo esto con la gente que tenía empleada desde hacía tantos años? Y peor aún: ¿sería él capaz de pasar con éxito esta nueva etapa o su tiempo al frente de “Los Gringos” había llegado a su fin? ¿Estaba listo Nicolás para hacerse cargo del negocio familiar?

Ya era de noche y estaba agotado. Salió de su oficina con la mirada perdida, arrastrando los pies. Se subió a su camioneta y se dirigió a alta velocidad a su casa, donde lo esperaban unos espaguetis caseros con salsa boloñesa y un buen Malbec.

Conclusión

El objetivo de enseñanza del presente trabajo es que el alumno identifique la necesidad del cambio de modelo de negocio para que la empresa “Los Gringos” pueda sobrevivir al mercado que le toca enfrentar. Este mercado, dista significativamente de aquel en que dio sus primeros pasos y le permitió disfrutar de un sólido éxito por décadas.

Luego de la muerte de su padre, Vito Fabronni decidió hacerse cargo de la difícil situación que atravesaba su familia. Movidado por un fuerte instinto y asumiendo un altísimo riesgo, decidió comprar las empresas que dirigía su padre con todos los ahorros familiares en un momento de profunda crisis.

El trabajo constante y una visión de negocio poco habitual, le permitieron salir adelante transformando al tambo y a la fábrica de quesos “La Aurora” en dos negocios sanos y rentables.

Siguiendo con el espíritu emprendedor que lo caracterizó, logró hacer del subproducto de la fabricación del queso (suero líquido), un negocio pionero en Argentina y Latinoamérica.

Durante décadas fue el único productor y el dinero entraba a raudales. Las ganancias eran enormes y regulares. Pero esta misma situación, fue también la generadora de los actuales problemas que enfrenta la firma. El éxito constante no

le había pasado factura a su forma de gestionar la empresa sino hasta la década del dos mil. El surgimiento de nuevos competidores, las nuevas exigencias de los clientes, la complicación logística, la nueva legislación, las disputas sindicales y una estructura muy particular comenzaron a minar la posición de “Los Gringos” de forma regular.

“Don Vito” sabe que su negocio entró en una fase crítica. Pero no termina de entender bien qué es lo que pasa y por qué. Sin embargo hace una lista a conciencia de lo que intuye habría que abordar a la brevedad para salvar a la firma. Mientras tanto, su hijo Nicolás que está haciendo un Master en Oxford, llegará a la Argentina en pocos días con su propia lista de temas.

Este trabajo fue pensado y desarrollado para darse en la materia Formulación e implementación estratégica.

Para que el maestrando pueda sacar provecho de la actividad, el profesor debe indicar la importancia de la lectura a conciencia del marco teórico, ya que esto le permitirá reconocer los conceptos volcados en el caso y facilitará su análisis.

El profesor a cargo de la materia Formulación e implementación estratégica irá introduciendo a los alumnos en el tema siguiendo una serie de preguntas que atravesarán todo el caso, para luego pasar a las conclusiones finales.

Se recomienda que el tiempo de clase se divida en tres bloques. El primero dedicado a la introducción, donde no deben tomarse más de veinte minutos.

Luego comenzará la etapa de desarrollo, de aproximadamente cincuenta minutos donde el profesor y los alumnos discutirán sobre las distintas situaciones a las que lleva el caso, tomando como referencia los conceptos desarrollados en el marco teórico. Finalmente, se utilizarán los últimos veinte minutos de clase para las conclusiones.

Más abajo, se proponen las siguientes preguntas para cada uno de los bloques descriptos más arriba:

Preguntas disparadoras

1) ¿Cuál es la situación problemática?

El alumno debería poder identificar que “Los Gringos” está pasando por una situación de cambio de contexto que no termina de entender, no sabe cómo resolver y le está generando una caída en las ventas.

2) ¿Quién o quiénes deciden?

Se espera que el alumno identifique que todo lo decide su dueño, “Don Vito”. Existen otros canales de decisión que él mismo creó. Fueron los casos de los nombramientos de Indalecio Roca como Gerente General y de Mario Cossa como

Responsable de Ventas. Pero a pesar de estos nombramientos, nada se hace sin su consentimiento.

3) ¿A qué industria pertenece “Los Gringos”?

Se espera que el alumno no tenga inconvenientes en concluir que pertenece a la industria láctea. Producen leche (Tambo), fabrican quesos (“La Aurora”) y suero en polvo (“Los Gringos”).

Preguntas de desarrollo

1) ¿Cuál es el modelo de negocio en “Los Gringos”?

Se espera que el alumno reconozca que son pocas las empresas que se detienen a analizar formalmente su modelo de negocio con el fin de identificar las áreas que necesitan ser modificadas o que puedan requerir cambios más profundos. Generalmente, esto ocurre cuando se atraviesa un momento de crisis. No es un movimiento proactivo, sino más bien reactivo frente a la situación adversa.

“Los Gringos” le vende suero en polvo a las grandes empresas de capital nacional y a las subsidiarias de las multinacionales fabricantes de ciertos segmentos de alimentos (helados, chocolates, panificados, bebidas lácteas, sopas, rellenos,

postres, yogures, etc). El suero en polvo vendido es un ingrediente de alta calidad y funcionalidad. Representa para el cliente la posibilidad de reemplazar uno a uno en la receta a otros ingredientes más caros, permitiendo significativos ahorros. La venta se hace sin intermediarios, por contacto directo regular tanto personal como por otros medios (mail, teléfono). El precio suele estar en torno al 30% o 40% del valor de la Leche en polvo. Para algunos clientes existe una fórmula que promedia el precio nacional e internacional de la leche en polvo y de ahí se fija el valor del suero en polvo como un porcentaje de ese promedio. El recurso clave es la provisión regular y de calidad del suero líquido, pues sin esta materia prima, no se puede desarrollar el negocio. Se tejieron alianzas clave con otros queseros para poder comprarles su suero líquido disponible de modo tal de tener funcionando la Planta a capacidad plena. Es fundamental para lograr un buen desempeño la fabricación de producto con estándares regulares de calidad y entregar en las fechas pactadas con el cliente, de acuerdo a sus necesidades de producción.

2) ¿Cuál es el bloque del CANVAS donde la empresa evidencia más debilidades y en cuál más fortalezas?

El alumno debería poder ver que actualmente, la situación amenaza a “Los Gringos” en casi todos los bloques del CANVAS. Su segmento de mercado, empresas nacionales importantes y subsidiarias de multinacionales le están empezando a dar la espalda porque no puede cumplir con los requisitos de calidad necesarios para abastecerlos. Su propuesta de valor diferencial dejará de ser tal a corto plazo frente al surgimiento de nuevos jugadores que ofrecen iguales productos pero cumpliendo con toda la normativa necesaria desde el inicio y productos nuevos más “*customizados*” que le agregan valor al cliente. Su recurso clave, el suero líquido que compra a terceros, se ve amenazado por esos mismos

nuevos jugadores que al igual que “Los Gringos” necesitan comprar para llenar sus Plantas y producir a capacidad plena.

Lo mencionado anteriormente merma sus ingresos, golpea su volumen de producción y eleva los costos.

Donde podría tomar acciones para mejorar su situación, es en la relación con los clientes. Específicamente con aquellos pequeños y medianos que dejó de abastecer según su estrategia inicial. Esos esos pequeños y medianos clientes, con menos exigencias, representan un volumen igual o mayor que el segmento que atienden actualmente. Así podría balancear su caída en las ventas, mejorar sus ingresos, producir a pleno, equilibrar los costos y como consecuencia volver a una situación de tranquilidad temporal, con los recursos suficientes para poder encarar los cambios necesarios.

3) ¿Dónde está plasmado este modelo de negocio?

Se espera que el alumno identifique que en el caso de “Los Gringos”, el modelo de negocio, está plasmado en detalle en la cabeza de su dueño, Vito Fabronni. No existe una declaración ni comunicación formal sobre este tema en la empresa.

4) ¿Cada cuánto se revisa el modelo de negocio con el fin de adaptarlo al contexto en que la empresa desarrolla sus actividades?

El alumno debería poder prever que la revisión del modelo de negocio debe considerarse un hábito ya que los cambios en el entorno pueden modificar las

reglas de juego de un momento para el otro y perjudicar gravemente la situación de la empresa. Se impone entonces preguntarse cómo se va a enfrentar al mercado. Sin embargo, la respuesta debe ser revisada en el corto plazo porque las condiciones internas de la empresa y su entorno irán variando con velocidad.

Al no estar formalmente explicado y estructurado el modelo de negocio en los Gringos, no hay posibilidad de un análisis profundo y regular que permita enfrentar de forma más competitiva los cambios que se dan en el contexto y que pueden afectar el negocio al corto plazo.

Tampoco hay una decisión de parte de su dueño de hacer al menos reuniones semanales para repasar la situación general y discutir los temas más urgentes.

No hay revisiones formales ni informales, ni siquiera del propio “Don Vito” que es el único poseedor de la idea completa de su modelo de negocio.

5) ¿Qué tipo de estructura organizacional tiene “Los Gringos”?

Se espera que el alumno pueda analizar y darse cuenta que la estructura en “Los Gringos” se mantiene tal cuál se gestó en la época de su fundación. En aquel entonces imperaban esquemas piramidales, tradicionales, estáticos, muy rígidos y jerarquizados. Eran concepciones más bien abstractas en un mundo donde reinaba el status quo.

Esta estructura es simple, no está sólidamente elaborada, el comportamiento es informal. El trabajo es rutinario y repetitivo, típico de una burocracia maquinal.

6) ¿Considera que la estructura organizativa en “Los Gringos” es la adecuada para afrontar los nuevos desafíos que enfrenta la firma? Justifique.

El alumno debería poder concluir que la actual estructura organizativa de “Los Gringos” nada tiene que ver con las que se necesitan actualmente para poder enfrentar los desafíos cotidianos.

En el mundo empresarial se fue evolucionando de estructuras burocrático mecanicistas a organizaciones en red. Estas últimas, más flexibles y ágiles, permiten adaptar las empresas a los tiempos de la globalización y velocidad que van de la mano de los avances tecnológicos y las modificaciones en los comportamientos y gustos del consumidor

La de “Los Gringos” es una estructura rígida, con años de status quo que la mantuvo en una poca recomendable zona de confort, con gente poco capacitada y completamente dependiente de las decisiones y humores de su dueño.

Definitivamente no es la adecuada para afrontar los nuevos desafíos que enfrenta la firma.

7) ¿La autoridad para la toma de decisiones está centralizada o descentralizada en “Los Gringos”?

Las empresas que quieran tener una alta performance (o, en ciertas ocasiones, sobrevivir) necesitan acortar la distancia entre la base y la cúpula para poder mejorar las comunicaciones y tomar decisiones rápidamente. La autoridad se descentraliza, se acerca a los niveles más bajos de la organización, que es donde se producen los problemas del día a día. Es en este nivel donde la eficiencia aumenta notablemente porque se agiliza lo operativo. De todos modos, es importante que se realicen reuniones periódicas de los miembros de las distintas aéreas y luego de los responsables de cada una de ellas, para que no se pierda el rumbo elegido. La mirada en perspectiva sigue siendo fundamental para mejorar la performance de la empresa de forma constante.

El alumno debería identificar que en el caso de “Los Gringos” la decisión se encuentra completamente centralizada en su dueño. Incluso ignora los canales que él mismo creó en el momento que nombró un gerente general y un responsable de ventas buscando más tiempo para dedicarse a temas estratégicos. Todo se siguió definiendo en su oficina y nunca se le comunicó formalmente al resto de los empleados de la nueva autoridad de las personas nombradas en los puestos. Esto creó un malestar general, estancamiento en el movimiento operativo del día a día y mayor involucramiento de Vito Fabronni para destrabar los asuntos.

8) ¿Considera usted que en la estructura de “Los Gringos” hay una adecuada definición de las tareas y los cargos? Justifique.

Se espera que el alumno pueda analizar la estructura y ver que, cualquiera sea su organización, debe tener las siguientes características:

- Una clara división del trabajo, donde hay una especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- Una jerarquía en la que se define el grado de responsabilidad según el grado de autoridad
- Reglas y procedimientos explícitos
- Calificaciones técnicas para los puestos
- Eficiencia máxima de tipo organizacional

Lo importante es que se organicen de modo tal que sean eficientes y eficaces, es decir que se usen los recursos disponibles de la mejor forma posible.

En “Los Gringos”, nada de esto ocurre. La mayoría de los empleados era gente de enorme confianza, trabajadora y honesta, pero sin experiencia en el rubro ni en las tareas a desarrollar. Otros, sin formación superior al secundario completo para tareas administrativas. Las personas disponibles son el recurso con el que se cuenta para ir cubriendo las diferentes tareas. Es decir, los cargos se configuran

en función de las capacidades de esas personas y no al revés. Y si la tarea excede las posibilidades del personal con el que se cuenta en ese momento, la misma termina sumándose a las ya asumidas por el dueño. No hay organigrama y la vez que se hizo uno resultaba ser incongruente con lo que pasaba en la realidad del día a día.

9) ¿Cómo se crea y reproduce la cultura organizativa en “Los Gringos”?

Se espera que el alumno identifique claramente que “Los Gringos” pertenece a ese conjunto de empresas en las que la cultura es creada y reproducida por su dueño. No hay gran diferencia entre él y su empresa. Es desde ahí donde fluyen las reglas y códigos de comportamiento que representan la cultura de la empresa. Se teje un entramado de símbolos, valores, normas, ideas, rituales y creencias que impregnan hasta el más recóndito espacio de la firma. La red resultante, es el medio por el que fluye la información entre los empleados de todos los niveles y áreas.

El comportamiento, maneras de resolver problemas, acciones cotidianas, relaciones intra y extra compañía, etc, todas llevan el ADN de su fundador. Tal vez aquí no existe una mejor solución en términos de eficiencia, eficacia, economía o costos, sino solo aquella que se sabe satisfecerá al dueño. Nadie quiere decepcionarlo. Se hacen las cosas del modo que él mismo las habría hecho.

En este caso, la cultura de la empresa, se asemeja a aquella de una familia numerosa. Se crea y se reproduce exclusivamente a través de su dueño.

10) ¿Están alineados a la estrategia y objetivos los empleados de “Los Gringos”? Justifique.

El alumno debería saber que la organización es efectiva en la medida en que esté alineada, cuando esto no ocurre surgen problemas o un desempeño inferior a su potencial. Mientras mayor sea el alineamiento, mayor será la efectividad organizacional. Alinear es coordinar las fuerzas para dirigir las hacia un mismo lugar. Así se crea una sinergia diferencial que acrecienta el valor.

Tiene que existir un hilo conductor entre modelo de negocio, los objetivos y las formas de llevar a cabo estos objetivos.

En “Los Gringos” no hay una estrategia y objetivos formalmente definidos y comunicados. La empresa no está alineada. Cada uno hace lo que cree mejor para la empresa en función de su propia opinión de lo que es bueno para la firma. A nivel general se sabe que hay que vender todo lo que se produce, que el cliente es importante y que valora la calidad y entrega a tiempo. Pero cada empleado le pone su propia impronta al día a día para lograr lo anterior, cuidando que esté dentro de lo que “haría Don Vito”.

11) ¿Existe en “Los Gringos” alineación vertical y horizontal?

Conjuntamente con su alineación interna la empresa debe estar también alineada con su entorno externo.

Puede haber alineamiento horizontal y no vertical. Pero no puede pasar al contrario, es decir que haya alineamiento vertical y no horizontal. ¿Por qué? Porque si no hay coordinación entre las distintas partes de una empresa, no se puede funcionar correctamente. Supongamos que Cobranzas está informando a un cliente que no se le van a hacer nuevas entregas hasta que se ponga al día con los pagos y al mismo tiempo la parte comercial le confirma una entrega a la brevedad de un volumen incluso mayor del que el cliente compra regularmente.

El alumno debería poder concluir que en “Los Gringos” hay alineación vertical, ya se explicó que todo lo que ocurre debe pasar primero por la aprobación de su dueño. Los empleados no solo respetan ese canal sino que lo usan como respaldo para poder trabajar tranquilos. Pero definitivamente está desalineada horizontalmente. Cada uno hace lo que le parece, no hay normas ni procedimientos formales, existe una creciente tensión entre las áreas y todo eso aleja progresivamente a la empresa de sus clientes. También la hace miope a los cambios que se están dando en el contexto.

12) Considerando el modelo de las 7S de Mackinsey, ¿observa usted algún desequilibrio entre las “S” para el caso de “Los Gringos”? Justifique.

Se espera que el alumno vea claramente que sí, que hay desequilibrio. Fundamentalmente entre la estructura, las habilidades personales y los sistemas.

En la estructura la división de tareas no está bien definida, cada uno va haciendo aquello que más le gusta o sabe hacer. La autoridad se da de forma tácita, no formal. Salvo un par de puestos formales y definidos (al menos desde el nombre de la posición), se van coordinando las actividades en función del que sabe un poco más y tiene un poco más de empuje. Las responsabilidades se definen más por liderazgos naturales y cercanía con el dueño.

Las habilidades de las personas, son coherentes con el tipo de estructura. Al no haber puestos y tareas bien definidas, tampoco se sabe qué conocimientos son necesarios para llevar a cabo las actividades. El criterio de selección es la confianza, no la habilidad específica, formación y experiencia.

La empresa carece de procesos y procedimientos formales para gestionar, controlar, supervisar, etc. Cada área maneja la información de forma particular y según su propio criterio. No hay un sistema o persona que la consolide.

Por lo mencionado anteriormente, sería imposible seguir una estrategia plasmada en un plan a largo plazo con objetivos. De hecho, la única estrategia que hay es la que el dueño cree correcta, pero no comunica sino a través de sus acciones e instrucciones. Nadie la conoce porque no está formalmente definida y comunicada. El liderazgo de "Don Vito" y la forma que tiene de operar sus empresas, es el principal motivo de falta de alineamiento organizacional. De ahí nace todo lo que caracteriza al funcionamiento de la empresa.

Preguntas de cierre

1) Teniendo en cuenta lo discutido respecto de la estructura organizacional, definición de tareas y cargos y proceso de toma de decisiones: ¿Considera usted a “Los Gringos” lo suficientemente flexible para poder hacer cambios rápidos? Justifique.

Se espera que el alumno se dé cuenta que no, por lo que ya se explicó de su estructura y proceso de toma de decisiones. En la estructura no hay definición de cargos ni tareas, está desalineada y la gente no está capacitada para poder resolver los diferentes temas de forma eficiente. Las decisiones solo pasan por “Don Vito”. De mantenerse solo este canal, no se lograría la suficiente flexibilidad para poder responder rápidamente a los cambios constantes.

2) Según su punto de vista: ¿Necesita “Los Gringos” que otra persona tome las decisiones en este nuevo y complejo contexto? Justifique.

Se espera que el alumno se dé cuenta que frente a los cambios que impone el contexto actual, los principios sobre los que se fundó la empresa quedan, como mínimo, insuficientes para enfrentar los nuevos desafíos. La organización que el dueño creó, es en sí un fenómeno cultural. La cultura impuesta por él se convierte en el principal obstáculo para lograr la conversión y adaptación. Para que la firma pueda sobrevivir a los actuales desafíos, se tiene que administrar de otra manera. Se deberán aprender cosas nuevas desaprender otras. Son necesarios nuevos comportamientos, valores, creencias, formas de comunicar, etc. En definitiva, una nueva cultura. Y una de las principales funciones de la cultura en una empresa, es la de alinear a la gente con los objetivos definidos en función del modelo de negocio elegido.

Vito Fabronni, no podrá ser el gestor del cambio necesario para que la empresa pueda superar los nuevos desafíos de forma exitosa y sobrevivir. Esto es así porque “Don Vito” y “Los Gringos” son lo mismo. Él armó la empresa a su imagen y semejanza y disfrutó de un éxito constante durante décadas. No puede terminar de entender como algo que funcionó durante tantos años, ahora esté amenazado.

Se necesita que otra persona tome las riendas del negocio, posiblemente su hijo Nicolás. Una persona que, como todos los Fabronni, se crió en el ambiente del negocio familiar. Posiblemente con una mirada menos contaminada y romántica del negocio, más holística. Capaz de tomar decisiones más duras sin el impedimento sentimental de su padre. Con ideas nuevas fruto de su formación en administración en Oxford.

Pero es posible también que alguien que venga por fuera del grupo familiar y con experiencia en la industria, pueda definitivamente hacer los cambios necesarios en “Los Gringos”.

3) Si usted fuera Nicolás, hijo de “Don Vito”, ¿Qué contendría su lista de “temas urgentes”? Justifique.

Se espera que el alumno pueda identificar otras amenazas o temas urgentes a resolver que escapen al análisis de “Don Vito”, pudiendo incluso establecer relaciones entre los mismos cuyo potencial impacto no haya sido considerado por su dueño.

Tanto en el marco teórico, como en el desarrollo del caso y el debate en clase que se haya hecho hasta el momento de responder esta pregunta, se deberían encontrar las herramientas (e inspiración) para poder ayudar a clarificarle el panorama a los miembros de la familia Fabbroni.

Bibliografía

CENTRO DE LA INDUSTRIA LECHERA [en línea]. [consulta 4 de abr. 2015]. <www.cil.org.ar>.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma ed. McGraw – Hill/Interamericana Editores, S.A, 2006.

Garmendia, José A. Tres culturas. Organización y recursos humanos. 1er ed., ESIC EDITORIAL, 1994.

Gilli, Juan José. Diseño organizativo. Estructura y procesos. 1er ed., Granica. Buenos Aires, 2007.

Kaplan, R., Norton, D. *Alineamiento*. Ed: Gestión 2000. Barcelona, 2006.

Kotler y Keller, *Dirección de Marketing*; Pearson Educación; 14 Edición

LA SIBILA SA [en línea]. [consulta 10 de may. 2015]. <www.lasibila.com.ar>.

Levy, Alberto. *Planeamiento estratégico*. 1er Ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1981.

Levy, Alberto. *PENTA / INNOVACION Desarrollo Competitivo, Alineamiento Estratégico y Gestión del Cambio (DAG)*. 1er Ed. Ciudad autónoma de Buenos Aires: EDICON Fondo Editorial Consejo, 2012.

Mintzberg, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. 2da ed. Buenos Aires: EL ATENEO editorial, 1990.

Molinari, Paula. *El Salto del Dueño*. 1ª ed., Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2012.

Nadler, D., Gerstein, M., Shaw, R. *Arquitectura Organizativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 1998.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. 10ª ed., Barcelona: Deusto, 2013.

Pümpin, Cuno y García Echeverría, Santiago. *Cultura empresarial*. 1era ed., Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid, 1988.

Schein, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. 1ra ed., Barcelona: Plaza & Janes editores, S.A, 1988.

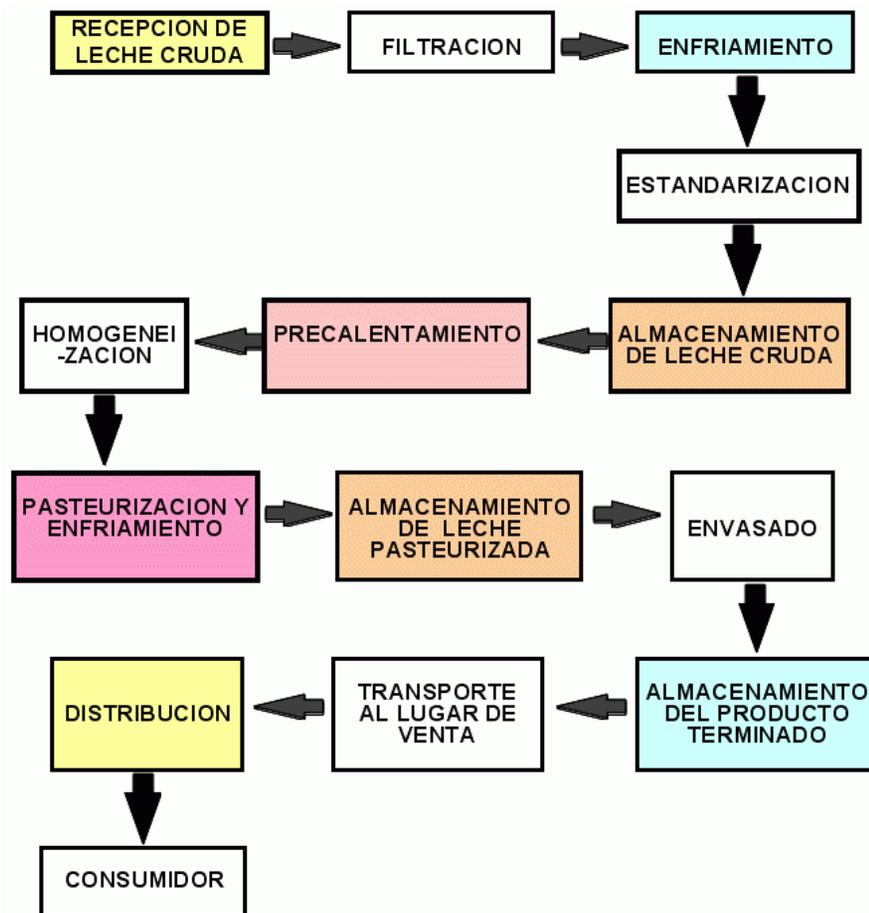
Anexo 1. Cuenca Lechera argentina



Aquí se produce el 90% de la leche de Argentina

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Proceso de producción del queso



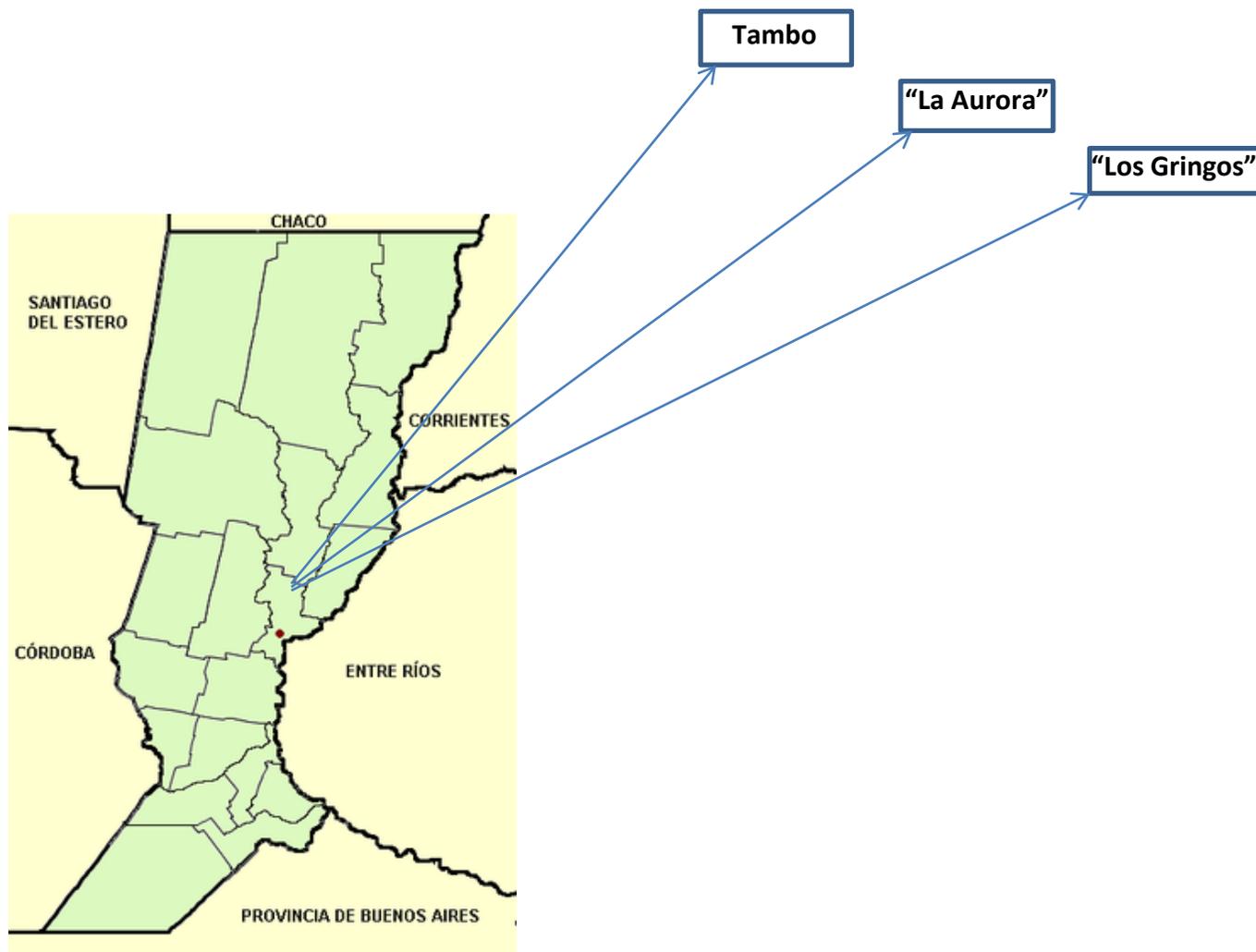
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Imágenes de Suero Líquido.



Fuente: Imágenes encontradas en internet.

Anexo 4. Ubicación del holding de la Familia Fabbroni



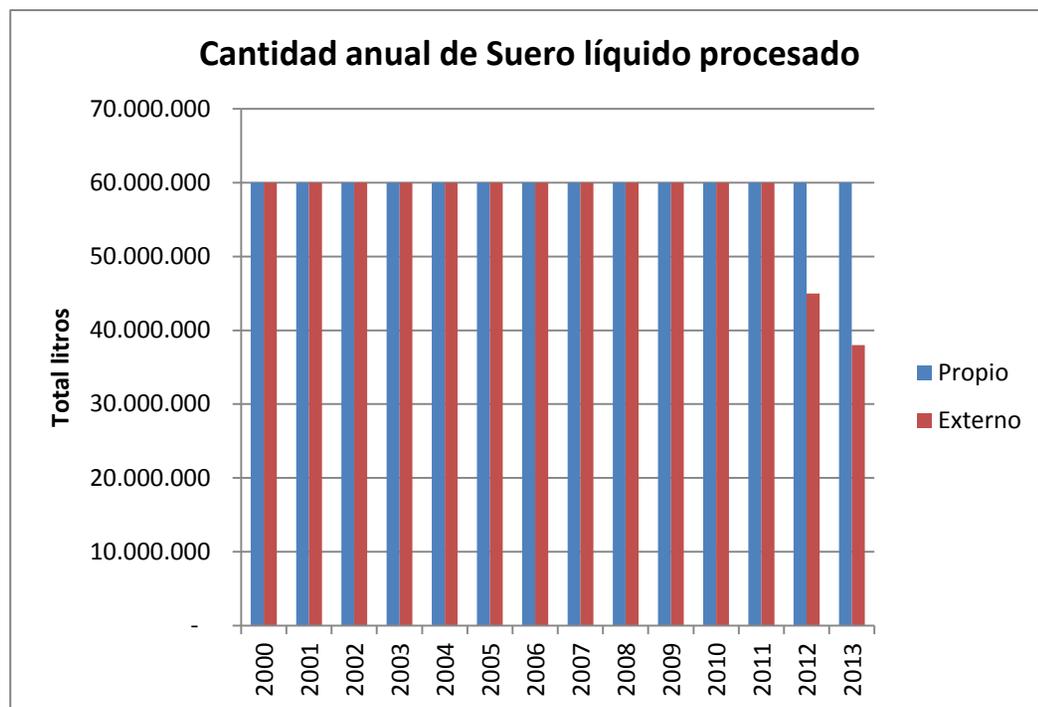
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Imagen de “Los Gringos”



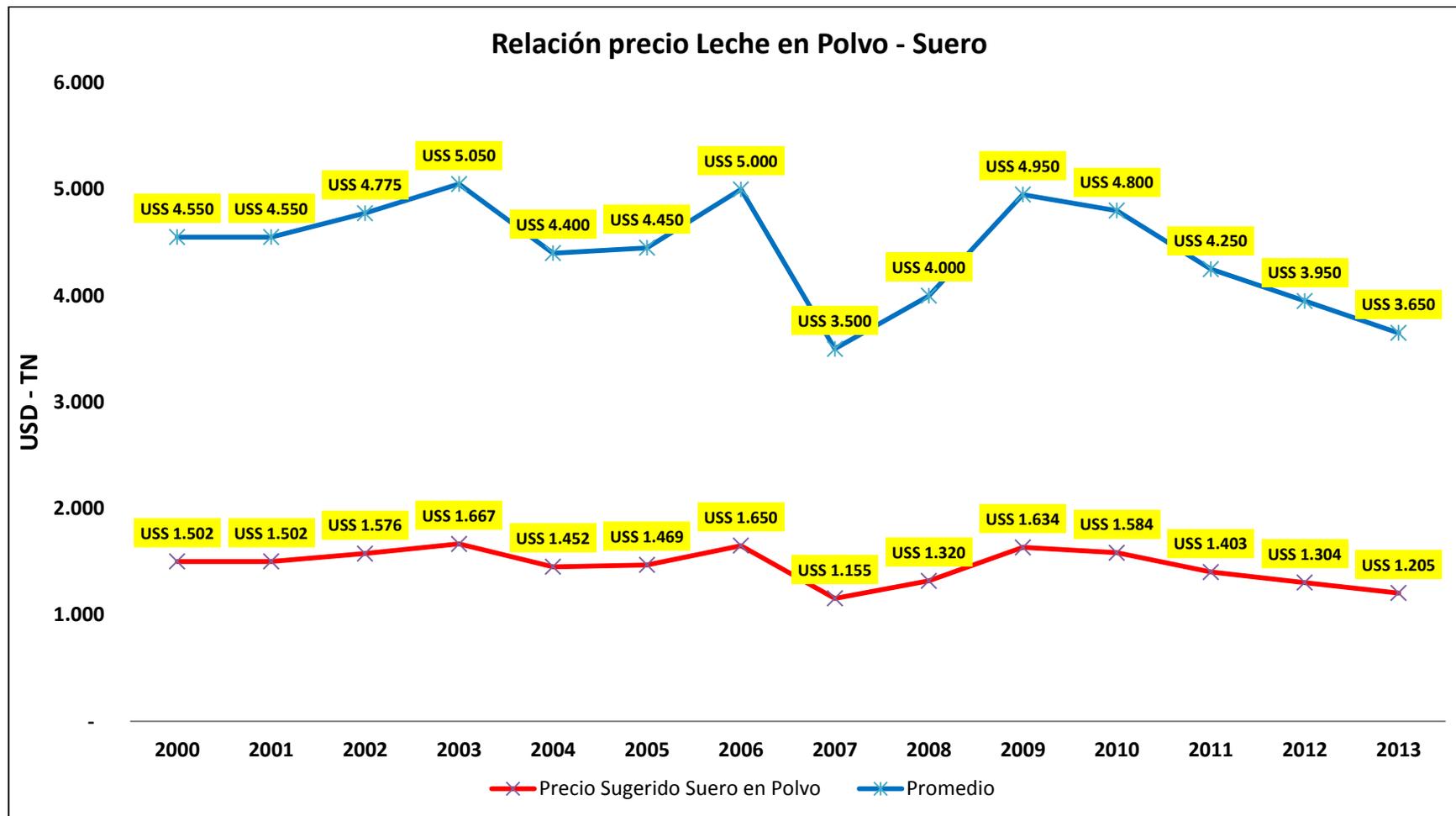
Fuente: Imagen encontrada en internet.

Anexo 6. Relación Suero líquido propio y Suero líquido comprado a terceros



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Precio sugerido



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Información Económica de “Los Gringos”

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Producción (tn)	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.000	19.800	18.600
Venta (tn)	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600	21.000	19.800	18.600
Precio prom. Vta (tn)	US\$ 1.650	US\$ 1.450	US\$ 1.450	US\$ 1.650	US\$ 1.400	US\$ 1.300	US\$ 1.600	US\$ 1.600	US\$ 1.400	US\$ 1.300	US\$ 1.200

Ventas (uss)	35.640.000	31.320.000	31.320.000	35.640.000	30.240.000	28.080.000	34.560.000	34.560.000	29.400.000	25.740.000	22.320.000
Costos de Fabricación (uss)											
Materia Prima (uss)	9.504.000	8.352.000	8.352.000	9.504.000	8.064.000	7.488.000	9.216.000	9.216.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Flete Mat. Prima (uss)	972.000	972.000	972.000	972.000	972.000	972.000	972.000	972.000	945.000	891.000	837.000
Mano de Obra (uss)	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000
Energía (uss)	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000	864.000
Bolsa (uss)	2.592.000	2.592.000	2.592.000	2.592.000	2.592.000	2.592.000	2.592.000	2.592.000	2.520.000	2.376.000	2.232.000
pallet (uss)	453.600	453.600	453.600	453.600	453.600	453.600	453.600	453.600	441.000	415.800	390.600
Tot. costos Fabricación (uss)	15.249.600	14.097.600	14.097.600	15.249.600	13.809.600	13.233.600	14.961.600	14.961.600	14.634.000	14.410.800	14.187.600
Utilidad Bruta (uss)	20.390.400	17.222.400	17.222.400	20.390.400	16.430.400	14.846.400	19.598.400	19.598.400	14.766.000	11.329.200	8.132.400
Administración (uss)											
Remuneraciones (uss)	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200	4.323.200
Comercialización (uss)											
Remun. Fza Vtas (uss)	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Fletes entrega Merc. (uss)	872.640	872.640	872.640	872.640	872.640	872.640	872.640	872.640	824.160	799.920	751.440
Total Comercialización (uss)	1.952.640	1.904.160	1.879.920	1.831.440							
EBITDA (uss)	14.114.560	10.946.560	10.946.560	14.114.560	10.154.560	8.570.560	13.322.560	13.322.560	8.538.640	5.126.080	1.977.760
Amortizaciones (uss)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses (uss)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos (35%)	4.940.096	3.831.296	3.831.296	4.940.096	3.554.096	2.999.696	4.662.896	4.662.896	2.988.524	1.794.128	692.216

Resultado Neto (uss)	9.174.464	7.115.264	7.115.264	9.174.464	6.600.464	5.570.864	8.659.664	8.659.664	5.550.116	3.331.952	1.285.544
-----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Anexo 9. Entrevista a Vito Fabronni

Federico Vázquez (FV): ¿De dónde vienen los Fabronni?

Vito Fabronni (VF): nosotros somos originarios de Calabria. A finales del siglo diecinueve llegó el primer Fabronni a la Argentina: Francesco Fabronni, mi abuelo. El comienzo no pudo ser más trágico. Mi abuelo se trae a la familia porque en Europa en ese tiempo la cosa andaba mal. Se embarca con mi abuela y sus tres hijos. Un viaje en barco en aquella época podía durar tres meses para llegar hasta acá. Imaginate lo que era la situación sanitaria...un desastre. Para no hacerte larga la historia, mi abuela y dos de los hermanos de mi papá contraen fiebre amarilla durante el viaje. El protocolo en aquella época era que ante la sospecha de enfermedad te ibas a la isla Martín García derecho a cumplir una cuarentena. No la pasaron, se murieron todos a los pocos días. Ponete por un segundo en los pies de ese tipo que se vino de Europa con toda su familia para poder darles un futuro digno y los termina enterrando a todos menos a mi viejo, en un país desconocido. Se me pone la piel de gallina.

FV: ¿Y cómo sigue la historia? ¿Qué pasó entonces?

VF: Ese hecho trágico, fue lo que impulsó a mi abuelo a trabajar y trabajar. Era maestro quesero. Tenía un primo ya viviendo en la Argentina que le hace un contacto con una quesera pequeña y ahí empezó. Mi padre me contaba que no paraba de trabajar y la vez que me lo cruzaba por las noches, cuando no estaba

en la actividad frenética que se eligió para no pensar en la pérdida que tuvo, siempre miraba fijo por la ventana. Él ya traía de su casa en Calabria la cultura del trabajo, pero con lo que sufrió, eso se potenció a niveles que realmente llamaban la atención incluso en aquella época. Porque en esos tiempos sí que se laburaba, ahora...ya ves.

FV: ¿Fue su abuelo Francesco el que Fundó “La Aurora”?

VF: él no la fundo, la diseñó y la puso en marcha. El dueño era un tipo de mucho dinero que manejaba un tambo enorme. Cuando le llegaron comentarios de que había en el pueblo un italiano que hacía unos quesos bárbaros, lo contrató. Con la fabricación de quesos, se le sacaba un valor mayor a la leche. Y si eran los quesos de Francesco, todavía más. Eran más caros y se vendían inmediatamente. Mi abuelo era un enamorado de los quesos. Muere en la Planta, le da un infarto una mañana. Parecía ser que no podría haber muerto de otra forma.

FV: ¿Y qué pasó con el hijo que le quedaba, su padre?

VF: mi padre, Genaro Fabronni, jugaba en la Planta desde que empezó a caminar. Los muchachos se lo llevaban de acá para allá. Le encantaba todo lo que allí pasaba y la gente lo adoraba. Conforme iba creciendo le explicaban algunas cosas, o lo dejaban hacer otras simples para que no moleste tanto. Era un típico Fabronni, imparable. No podía estar quieto. Así que hacía un poquito de cada cosa en la fábrica. Imaginate que siendo muy chico ya sabía todo.

Muerto mi abuelo, mi padre pasa a ser el responsable de todo lo que pasaba en la fábrica. Así lo quiso el dueño y la gente se emocionó mucho. Lo apoyaron desde el primer día. El chiquitín aquél, de repente era “el” hombre que se había puesto todo el boliche al hombro. Se deslomó trabajando también.

FV: ¿Cómo pasan entonces a ser dueños de “La Aurora”?

VF: esa sí que es toda una historia. En los sesenta, el sector pasó por una crisis tremenda. El dueño del tambo y “La Aurora” se había muerto hacía ya un tiempo y los que lo heredaron no tenían ni idea del campo. Ya no vivían ahí. Eran parásitos que solo querían dinero para mantener un nivel de vida altísimo. Pero de laburar, ni hablar. Me da vergüenza ajena contarlos. ¿Cómo puede existir gente así?. Pero bueno, allá ellos. Volviendo al tema, la cosa estaba muy dura. Los herederos deciden vender. Mi papá ahí se viene abajo. Se sentía responsable de toda la gente que trabajaba allí, cosa que era cierta, pero al mismo tiempo se le estaba cayendo lo que había armado su propio padre. Se enfermó mucho. Así y todo insistía en ir a la fábrica, pero no lo dejamos. Un día me siento al borde de la cama donde estaba. Me mira y me dice “le fallé al viejo, ojalá me perdone”. Me saltaron las lágrimas de los ojos, pero al mismo tiempo sentí algo muy fuerte en el pecho, una fuerza tremenda. Lo agarré de los hombros, lo miré fijo y le dije “viejo, esto lo sacamos adelante. Te lo prometo”. Vos ya sabés como termina la historia, pero mi padre se muere antes del desenlace final. Eso me costó superarlo. Aún hoy te cuento esto y se me humedecen los ojos. Pobre mi viejo.

FV: Seguro hubiera estado orgulloso de usted. ¿Pero cómo se da el desenlace final? ¿Cómo pasan a ser dueños de “La Aurora”?

VF: si, me dispersé un poco. Estos recuerdos son duros, pero de ahí nació todo. Si esta gente quería vender, nosotros éramos los que teníamos que comprar. Ese lugar llevaba nuestra esencia en cada rincón, nuestra historia. Armé una rápida reunión familiar. Mis hermanos son profesionales independientes, pero sabían lo que significaba dejar en manos ajenas a “La Aurora”. Les dije que había que dejar de lado cualquier pretensión individual, cualquier miedo. Teníamos que ponerlo todo ahí. Y si fuera necesario, empezar de cero, como hizo nuestro abuelo. ¿Qué ejemplo le íbamos a dar a nuestros hijos? Aceptaron sin titubeos. En tres meses vendimos todo lo que teníamos, menos la casa familiar. No alcanzaba, pero me daba igual. Agarré la camioneta y me fui para Buenos Aires. A la vuelta sabía que no la tenía fácil. Volví a reunir a todos y les comenté que había cerrado la operación, pero a un precio mucho más caro del esperado, que había metido en el mismo paquete al tambo y finalmente que había asumido una deuda grande a devolver en dos años. Me miraron estupefactos, pero enseguida me vinieron a abrazar. Fue muy emocionante. Depositaron toda su confianza en mí.

FV: A ver si entendí bien. Se juega todo el patrimonio familiar en la compra de una empresa que ya no daba para más y se endeuda fuertemente. ¿Qué lo llevó a tomar una decisión así?

VF: Ya te lo dije, se lo prometí a mi padre. También te conté lo que le pasó al abuelo Francesco ni bien llegó y fijate lo que pudo armar. Los Fabronni no renunciamos fácilmente frente a los problemas. Eso es algo que nos diferencia de mucha gente. El esfuerzo es hasta el final. Y para mí el final es la propia muerte si fuera necesario. Quedarte en tu casa lamentándote por lo perdido es peor que la muerte misma.

FV: Puedo imaginarme la situación. Usted llega a la fábrica al otro día. La crisis es la misma. La gente con el ánimo por el suelo y usted con una presión tremenda sobre sus hombros. ¿Me podría decir qué hizo esas primeras horas en las que pasó a ser dueño?

VF: no fue fácil. Allí estaban todos mirándome fijamente. Todavía no sabían nada de la operación. Yo no sé si vos te das una idea de la dimensión del asunto. Parados en frente mío estaban las personas con las que había jugado en la fábrica, los que me enseñaron todo, los que me cuidaron cuando mi padre sumaba horas y horas ahí adentro. En muchos casos también estaban sus hijos. Como hice con mi familia, los reuní a todos. Pasé directo al primer anuncio: “La Aurora se vendió”. Silencio sepulcral, miradas clavadas en el piso. Después de unos segundos de pausa agregué que la familia Fabbroni con un esfuerzo enorme, era la nueva propietaria. Y que nadie debía temer por su trabajo. Yo nunca voy a olvidar esas caras. Gritos y aplausos ensordecedores, profunda emoción en las caras de la gente, me miraban mientras con las dos manos apretujaban las cofias de forma nerviosa. Renació la esperanza. Les expliqué que salíamos juntos o nos quedábamos todos en el camino. Cada uno tenía que poner el lomo, la cabeza y el corazón en lo que le toque hacer. Lo más importante ya lo tenían, eran gente de confianza, honesta y trabajadora. Hice algunos cambios porque había gente desperdiciada en algún sector que podía aportar más en otro. No todos estuvieron contentos con los cambios, pero era mejor que quedarse sin trabajo. Te voy a decir algo que no vas a leer en ningún libro ni te lo van a enseñar en ninguna universidad. La gente es todo. Sin ellos vos mismo no sos nadie. Abundan los que mienten para exprimir a la gente un poco más. Prometen cosas falsas pretendiendo ganar más horas de trabajo o meten miedo para tenerlos mansitos. Eso tiene patas cortas. Te explota en la mano cuando menos te lo esperas. Si vos sinceramente sentís que también son tu familia, no hay nada que encares con ellos que pueda fallar. Se genera algo mágico e invencible.

FV: Está bien, pero de ahí a que el negocio salga del pozo solo por el entusiasmo de empleados que ahora se sentían más seguros...

VF: Esa fue la base. Lo segundo fue agarrar mi camioneta y visitar tamberos para comprarles más leche. Teníamos que producir a full. Las crisis se dan vuelta tan rápido como se instalan. Los miedosos se terminan de hundir en el barro, los que arriesgan y le ponen corazón salen fortalecidos. Una vez que llené la Planta, me fui a visitar clientes, los que ya teníamos y nuevos. Debo haber dado la vuelta al mundo mil veces arriba de ese vehículo. Creo que me empezaron a comprar porque les contagié un entusiasmo muy grande. Tenía un compromiso inquebrantable con los míos y con la industria en general. De todos modos tocar la puerta y mencionar el apellido Fabbroni facilita las cosas. La reputación es importante. A los pocos meses empezaron a soplar otros vientos. Y cuando eso pasó nosotros estábamos en producción plena y con una lista de clientes crecientes. Fue un éxito. Pegamos un envión terrible. Antes que se termine el primer año de gestión como dueños de “La Aurora” y el tambo, ya habíamos pagado toda la deuda a los herederos que nos vendieron. El día del último pago de la deuda recordé a mi padre. Si tan solo hubiera vivido un año más, qué contento y orgulloso estaría. Te cuento algo más, total ahora esa gente está muerta, pasaron muchos años. Yo les seguí pagando una cuota mensual durante varios años a los ex dueños porque no podía ver como esa gente se ahogaba en su propia desesperación. No sabían hacer nada. Después con el tiempo supe que se fueron muriendo en condición muy humilde.

FV: Saca adelante el negocio, paga sus deudas, se convierte en la empresa de referencia en el sector dentro de Santa Fe. Alguno ya se habría sentido más que satisfecho, pero usted fue por más. ¿Cuénteme como se le ocurrió lo de “Los Gringos”?

VF: “Los Gringos” es mi orgullo. Mi aporte personal al negocio y al buen nombre que nos ganamos los Fabbroni con los años. Desde muy chico me llamaba la atención ese líquido verdoso que salía de la cuajada en el proceso de fabricación del queso. Los que trabajaban en las tinas odiaban al suero líquido porque era un problema. Había que tirarlo, pero no era fácil. Generaba un olor insoportable y contaminaba. ¿No había nada que se pueda hacer con ese subproducto? Preguntaba y me respondían siempre lo mismo: NO. Cuando el tambo y “La Aurora” se encaminaron, estaba con la cabeza un poco más despejada y con más tiempo libre. Empecé a vincularme con gente del mundo de la investigación, más que nada en el INTA y el INTI. Viajaba a cada feria de la industria que había. Hasta que un buen día me lo cruzo a Indalecio, vos lo habrás visto por acá, él ahora es el Gerente General del grupo. Fue increíble, el tipo había estado en Norteamérica investigando y luego trabajando sobre todo lo relacionado al Suero. Me cuenta en una reunión que se lo podía procesar y obtener un polvo y que ya se vendía en otras partes del mundo como ingrediente no solo para alimentación animal sino también para la humana. Se me abrieron los ojos como platos. Ya me parecía a mí que algo se podía hacer. Si bien en las charlas Indalecio me resultaba aburrido y demasiado sereno, me lo traje a trabajar conmigo. Le dije que quería una Planta como esas que me había descripto a pleno funcionamiento en un año como máximo. Por dentro me moría de risa porque le agarró pánico, de repente el Ingeniero estructurado y seguro de sí mismo no hacía pie en el estanque. Primera y única vez que lo oí tartamudear. Al otro día le digo a mi mujer que estaba cansado, que quería que nos vayamos juntos de vacaciones a conocer Estados Unidos. Me miró perpleja, primeras vacaciones en veinte años de matrimonio. En el fondo intuía que había gato encerrado, pero acepto gustosa. La idea obviamente era visitar una de las Plantas que me había contado Indalecio. Pocas veces me aburrí tanto, caminaba por las paredes. En New York me moría de frío, no entendía lo que me hablaban, iba a museos a ver esos cuadros que eran iguales a los que pintaban mis hijos cuando iban al jardín, pero con la diferencia que valían millones de dólares. Resumiendo, terminada la tortura

neoyorquina, nos fuimos una semana al medio del campo en California. Vi las Plantas, toqué el Suero en Polvo con mis propias manos, vi camiones que salían cargados con producto palletizado con destino a los diferentes clientes. Que contento me puse!!. Ni bien volví, lo apreté más a Indalecio, quería todo en marcha cuanto antes.

FV: Pero se la estaba jugando también con esto. Acá no existía todo lo que había visto afuera. Ser el pionero a veces puede ser muy caro. ¿Qué lo convenció del supuesto éxito del negocio?

VF: Mirá, ser el pionero puede ser como vos decís. Hay riegos, problemas, grandes inversiones, etc, pero si te sale bien, lo que cosechas supera ampliamente el stress sufrido y los recursos puestos en el proyecto. Ser el primero queda para la historia. Cuando vos le preguntás a alguien sobre Suero en polvo, aparecen dos referencias: “Don Vito” y “Los Gringos” incluso ahora que ya tenés a más de uno metido en el negocio. Al principio, cuando estaba analizando este negocio del Suero en polvo, busqué algún socio, pero nadie se entusiasmó lo suficiente. Yo interpreté eso como una fuerte señal. No lo veían, no creían. Era más que obvio que me estaban dejando la cancha despejada para mí solo. Y yendo concretamente a tu pregunta, me convencieron dos cosas. La primera fue que todo este circo ya funcionaba afuera y lo que funciona afuera tarde o temprano llega a esta parte del mundo. Lo otro que me convenció es que ya tenía experiencia en lidiar con la incertidumbre y, humildemente te lo digo, mal no me había ido hasta el momento. Ahora que te cuento esto se me ocurre un tercer motivo: me tenía mucha fe. Si trabajas duro y mirás un poquito por fuera de tu propia sombra ya empezas con ventaja. A mí lo que me apasiona son todas las experiencias que tenés que transitar para llegar, no la llegada en sí misma. Mucho menos el dinero. Si tu foco es el dinero, es muy posible que fracases.

FV: Estoy de acuerdo que si hay una referencia en el mercado del Suero, no hay dudas de que es la marca “Los Gringos”, y que todos saben quién fue el pionero. Volviendo a aquellos primeros años, ¿Qué hizo cuando vió la primer tonelada en de Suero en polvo en el stock? Ahí ya el proyecto era una realidad.

VF: nos pegamos un julepe bárbaro porque una tonelada no era el problema...el problema era que por día se producían setenta y dos toneladas!! Y el cachetazo vino cuando vimos que había serios problemas de calidad. ¡Toda la plata y el esfuerzo hecho para que nos pasara eso! Indalecio estaba blanco como el papel. Me esquivaba la mirada. Nos reunimos en mi oficina. Le mentí comentándole que eso era lo esperado, que los fierros no son fáciles. Pero que había que buscar una solución. Esa solución tenía que venir de los que nos vendieron el equipo. Le dije que los llame y que nos pongan acá uno, diez o mil gringos cuanto antes porque esto no podía seguir así. Vinieron los gringos, dos nomás. ¡Que furioso me puse! ¡Se nos venía el agua y estos tipos me mandan dos pibes que eran apenas mayores que mis propios hijos! Pero creer o reventar, a los tres meses el equipo parecía una Ferrari. El polvo no sé si no era mejor que el que había visto en las fábricas de Estados Unidos.

FV: Habían resuelto entonces el problema de calidad. Pero como usted dijo se fabricaban setenta y dos toneladas por día. Había que empezar a despachar producto ¿Por dónde empezó?

VF: Durante el tiempo que duró la construcción de la Planta, yo me había recorrido toda la Argentina hablando del Suero a las distintas empresas que usaban como ingrediente la leche en polvo o fluida. Había tenido buen *feedback*, sobre todo de

las multinacionales, ellos contactaron a sus colegas del exterior y se pusieron al día con todo esto del Suero en polvo. Al poco tiempo nos empezaban a llamar para averiguar cuando estaríamos en condiciones de venderles producto. Imagínate la decepción cuando vimos el primer polvo que salió. Pero yo tenía un plan "B", los criadores de cerdos. Ellos no tenían problema con la calidad así que me compraban todo locos de contentos porque así superaban los problemas del suero líquido y la contaminación. Podían dejar en stock las bolsas hasta un año sin problemas.

Cuando superamos los inconvenientes de calidad, ya habíamos visitado a toda la gama de clientes posibles empezando por los más chicos. Con ellos comenzamos las pruebas, estaban más abiertos a probar porque no tenían más protocolo interno que la buena voluntad. Funcionaba bárbaro. Con las muestras que se habían hecho con nuestro producto, por ejemplo chocolate, íbamos a otras empresas y se los hacíamos probar. Nos miraban como diciendo ¿qué tiene de raro, es un simple chocolate? Entonces ahí les contábamos que estaba hecho con nuestro Suero en polvo, que se podía reemplazar uno a uno con la leche fluida o en polvo en la receta y que el precio era un tercio de lo que pagan por el otro ingrediente. No había que hacer más nada, solo esperar el pedido que llegaba como máximo una semana después.

FV: Discúlpeme, pero todo suena demasiado perfecto. ¿No hubo complicaciones de ningún tipo?

VF: bueno, ya te conté lo de la calidad, no fue un hecho menor. Pero si, hubo una sola complicación: no podíamos seguir abasteciendo a todos los clientes que habíamos desarrollado. Eso sí que estaba fuera de cualquier plan. ¿Quién podía

imaginarlo? Para ser sincero, yo lo soñé, no lo imaginé. Se lo dije a mi mujer una noche cenando, algún día iba a tener que decir “no” a alguien que me llame para pedir Suero en Polvo. Según mis estimaciones, los clientes chicos y medianos en su conjunto representaban un consumo incluso mayor que los grandes nacionales y las subsidiarias de empresas multinacionales. Son menos complicados en cuanto a requerimientos también, pero la cobranza es más compleja. Por otro lado, si bien en su conjunto representan un volumen muy importante de consumo, son irregulares en los pedidos. Cuando vos fabricas semejante cantidad de producto por mes, tenés que tener aseguradas las ventas que te mantengan el stock en niveles aceptables. Había que tomar una decisión en cuanto a este problema, y fue que nuestro target serían los clientes grandes, que eran muy solventes y estaban dispuestos a negociar cantidades mensuales de entregas revisando las condiciones de forma trimestral. Así te asegurás que todo marche parejito, menos cambios, menos errores, menos problemas, menos gastos. Simple. Muy simple.

FV: Todos sabemos que desde hace un par de años, el negocio del Suero en polvo está pasando por un momento de grandes cambios. ¿Coincide usted con este diagnóstico? En caso de coincidir, ¿qué ve de nuevo en el negocio y cómo les puede impactar?

VF: si, el negocio del Suero en polvo está pasando por momentos de cambios. Muchos de ellos impensados hasta hace solo un par de años. La velocidad es por momentos vertiginosa. O sea que coincido con tu diagnóstico. Ahora en cuanto a qué veo yo respecto de todo esto y cómo nos puede impactar, ahí no puedo ser tan categórico. Puede que seguir vinculado directa o indirectamente en el día a día operativo no me permita tener una visión más amplia, necesaria para los tiempos que corren. Sobre todo porque las demoras en las decisiones se pagan caras. De

repente alguien te deja de comprar y te das cuenta solo el mes que agarraste los listados de ventas y te resulta extraño que no esté fulano o mengano. Aquél compromiso casi personal o de caballeros se diluyó. A mí me hacen ruido algunas cosas de las que no voy a entrar en detalles por cuestiones obvias – esta nota es pública y de hecho accesible para cualquiera – pero básicamente hay que mirar los cambios en la legislación nacional e internacional respecto de los ingredientes y los productos finales de venta al consumidor; las nuevas exigencias de los clientes en cuanto a especificaciones y seguridad alimentaria; obviamente la competencia que está muy agresiva; el poder de lobby de ciertas empresas frente al gobierno y finalmente los sindicatos. Por ahí diría yo que está la cosa.

FV: Parece no ser fácil la situación. “Don Vito”, usted en un par de meses cumple setenta y dos años. Se lo pregunto con todo respeto: ¿cree que tiene las energías suficientes para poder enfrentar la compleja situación actual y mantener a “Los Gringos” como líder en el mercado del Suero en polvo?

VF: Yo soy un gran fanático del Boxeo. Disfruté como ninguno los años ochenta con púgiles de la talla de Tommy Hearn, “Sugar” Leonard, Whytaker, Chaves y fundamentalmente “Mano de piedra” Durán. Una vez, cuando “Mano de piedra” había pasado ya largamente lo que se considera la vida útil de un boxeador, un periodista le preguntó algo parecido a lo que vos me acabás de preguntar a mí. Te respondo lo que respondió él: “viejo es el viento y sigue soplando”. Hasta acá llegamos. Gracias por haber venido y saludos a tu padre que fue uno de los mejores operadores de caldera que tuvimos en “La Aurora”.