

MARKETING

**VOLVER A EXPORTAR:  
EN OTRO CONTEXTO,  
LOS MISMOS DEBERES**

TECNOLOGÍA

**CÓMO ACCEDER  
A INFORMACIÓN  
SEGURA EN INTERNET**

**+ DOSSIER**

Claves para achicar  
la brecha productiva

# pymes

Cultura emprendedora

MARZO 2016

## Manejar la herencia

Cada vez más hijos, o nietos, buscan sacar adelante el negocio familiar y expandirlo. Te contamos casos en los que la transición ayudó a la continuidad del negocio.



**C**erría 1999 cuando Arturo Cherbaldini y su hermano decidieron hacerse cargo del local familiar tras la muerte de sus padres. Era apenas un almuerzo que vendía productos e ingredientes para la cocina árabe argentina. Como la mayoría de los locales de esa tradición,

el almuerzo también incluía el rubro panadería.

Los dos hermanos tenían sus profesiones, y se parecían estar interesados en el sector gastronómico. Al principio lo dudaron. Finalmente, por tradición y cariño, y para cuidar a las familias que trabajaban en el local, decidieron hacerse cargo. Y, poco a poco, también empezaron a hacer cambios en el modelo de negocio.

A diferencia de otros casos que se menciona en esta nota, los hermanos Cherbaldini se tomaron que pelear con la generación anterior de dueños para hacer los cambios: "Hasta ese momento, éramos un viaje almuerzo de productos para elaboración, empanadas árabes y pan, y poco a poco, lo reformamos y firmamos el viaje almuerzo a algo comprometido, en un momento en que ese concepto no existía. Vendíamos con ideas nuevas. No existían el autoservicio y la elaboración a la vista, y empezamos el furo de las importaciones... Y todo era un desafío".

Primero, introdujeron los vinos y los aceites, pero el mayor cambio se dio cuando empezaron a vender comida elaborada, más de a poco, empezaron a vender almuerzos, a local de gastronomía. Para eso, tuvieron que superar el rechazo inicial de los clientes tradicionales: "Estabas acostumbrado a la vieja estructura que tenían todos los que hacían esto en Buenos Aires, que vendían los ingredientes y el pan. ¿Por qué compraría ahora algo que puedo hacer en casa? Lo que nosotros vimos es que las madres y abuelas, nos trabajan y tienen cada vez menos tiempo para cocinar. Y que para que estos productos llegaran a los hogares, había que servirlos preparados", explica Arturo.

Hoy, Medio Oriente - así se llama - es uno de los casos de comida más importantes del denominado "barrio árabe" de Palermo Viejo, en Capital Federal. No sólo vende productos en el local sino que también ofrece servicios de catering: "Fuimos un hervidero, una estrategia y lo fuimos cumpliendo", dice Arturo. Y, además, explica que para lograr esos objetivos tuvieron que duplicar el tamaño del local.

A más se le sumó otro fenómeno. La gente empezó a viajar cada vez más y empezó a probar en otros países muchos platos que hasta ese momento no se conocían tanto por estos pagos.

En esos que los peñadores se enteraron a otros sabores que luego querían probar acá en Buenos Aires. Uno de esos viajeros es el Medio Oriente, que Medio Oriente ofrece solamente los viernes y sábados. "Empezó como algo interno, para divertirme con amigos, para hacer algo distinto. Hoy, la gente hace cola en la calle para comprar", cuenta Arturo. "El fuerte nuestro son los platos, no el Medio Oriente. Pero lo hacemos porque nos gusta lo que pasa acá los fines de semana." Un fenómeno que los padres de Arturo no habían imaginado en el más remoto de sus sueños.

La situación vivida por Arturo plantea muchas otras historias de hijos que se hacen cargo de la herencia de la empresa familiar. Los dilemas que aparecen son muchos: ¿pelear o no con la compañía? ¿mantenerla tal como la pensó el fundador o cambiar el modelo de negocio en alguna de sus partes?

El desafío de la herencia se puede dar una vez que el fundador ya no está (como le pasó a los hermanos Cherbaldini) o puede haber una transición en la que ambas generaciones conviven.

La empresa puede ser jurídicamente la misma, o puede ser un emprendimiento independiente (como se veó en los casos de El Trébol o Carne Maza). Pero el denominador común es que todos los protagonistas se sienten parte de un legado que va más allá de lo económico; recibieron una herencia (tangibles e intangibles) y se encuentran en la encrucijada sobre cuál es la mejor manera de potenciarla.

## TODO, POR UNA BROMA

Los hermanos Dimare estaban discutiendo con su padre, el fundador de Juguetes Dimare, cómo relanzar su línea de productos. Con la apertura de la década de 1990 habían congelado la fabricación de juguetes propios. Tras la devaluación en 2002, producir en la Argentina fue posible nuevamente y decidieron relanzar sus marcas. Pero la discusión entre la nueva y la vieja generación se puso intensa cuando tuvieron que decidir qué nombre

**Al hacerse cargo del negocio familiar, se sienten parte de un legado que va más allá de lo económico. Recibieron una herencia y buscan cómo potenciarla.**

ponerle a los ladrillitos de juguete que eran su marca de batalla hasta mediados de los '80.

El padre, el fundador, quería mantener el viejo nombre, Plastiblock. Los hijos, salidos de la universidad, opinaban que eran mejores los nombres cortos y pegadizos. En un momento de enojo y para patear el tablero el padre dijo: "¡Si quieren un nombre corto por qué no le ponen Rasti!, la legendaria marca que era, además, su competencia. Y aunque el comentario había sido irónico, el concepto quedó dando vuelta en la cabeza de todos.

En aquel momento, la discusión la ganaron los hijos. Los nuevos ladrillitos de Dimare se llamaron Blocky y les fue bien. Pero decidieron retomar, literalmente, aquella vieja discusión: adquirieron la marca Rasti y sus matrices de producción y la convirtieron en la nueva nave insignia.

La compañía madre, Juguetes Dimare, nació en 1965 cuando el fundador, Antonio Dimare (un inmigrante italiano), quiso lanzar un emprendimiento productivo. Primero pensó en adquirir una fábrica de pastas, pero no encontró en los clasificados ninguna oferta que le cerrara; siguiendo en el listado de fábricas a vender, en orden alfabético, decía "Fábrica de Plástico". Encontró una buena oferta y, sin saber nada del tema, la aprovechó. Así, empezó a fabricar juguetes con marcas que luego se posicionarían muy bien:

*"Queríamos con estos  
juguetes. No queríamos el  
nombre y la distribución  
a la venta, y empezamos el  
nombre de las importaciones.  
Y todo eso nos ayudó."*





"Yo soy dueño de mi pizzería y mis padres de la suya. Compartimos proveedores, la administración y cuidamos la marca. Yo no ando vendiendo milanesas."

Plastiblock, Plasticlak, Blocks Creativos. También fabricaba lanchas a motor a pilas y artículos de librería. En los '80, llegaron a exportar a Estados Unidos, Reino Unido, Marruecos, Sudáfrica, Israel, México, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

En los años 90, como ya se señaló, la apertura económica los llevó a poner en *stand by* la fabricación; la única manera de continuar con el negocio era ponerse a importar y así lo hicieron. Pero, tras un cuarto de siglo como fabricantes, con una posición de mercado, se resistieron a colgar los guantes y no se vendió una sola máquina.

En 2002, decidieron relanzar los productos de su padre, aunque la nueva generación le impuso una nueva impronta. "Lo que hicimos fue agregarles diseño y marca", explica Daniel Dimare, gerente de Marketing de Rasti. Daniel se incorporó a la empresa junto a sus cinco hermanos (cuatro varones y una mujer, con edades entre 46 y 28 años). "Nosotros llegamos con una visión más integradora del negocio. Y mi viejo nos dio espacio para aplicar muchas de las ideas que traíamos de la facultad", cuenta Daniel, sobre la transición generacional.

¿Cuáles fueron esas nuevas ideas? Desde algunas más operativas (como la venta por Internet o la certificación ISO-9001) hasta la construcción de los posicionamientos de marca. Por ejemplo, a la línea de sonajeros y juguetes para bebés le pusieron Bimbi, le mejoraron el envasado y le agregaron un pequeño librito de ayuda para padres explicando cómo aprovechar ese juguete para jugar con sus hijos. "Sonajeros hay muchos, pero al englobarlo en una marca, hoy estamos cuarto en el mercado", sintetiza Daniel. En 2007 fue cuando concretaron la compra de Rasti: más allá de aquella discusión que perduró en el anecdotario familiar, terminaron adquiriendo la marca que había sido líder en su segmento cuando Antonio creó la primera empresa.

#### DEL NOMBRE PROPIO, A LA MARCA

La marca llegó de manera inesperada. El padre había fabricado de un poco cualquier cosa. El hijo



#### LA MISMA VOCACIÓN

Antonio Dimare con sus cinco hijos. Ellos trajeron nuevas ideas, incluida la compra de Rasti. Siguen adelante con la fábrica.

#### INSPIRADO EN LA MEMORIA

El primer paso en el camino de Antonio Dimare fue comprar la casa en la localidad de San Sebastián de los Reyes, en el barrio de San Sebastián de los Reyes. Dimare quería un lugar que fuera cómodo y acogedor, un espacio donde poder vivir y trabajar. El primer paso fue comprar la casa, un espacio que fuera cómodo y acogedor, un espacio donde poder vivir y trabajar. El primer paso fue comprar la casa, un espacio que fuera cómodo y acogedor, un espacio donde poder vivir y trabajar.

El primer paso en el camino de Antonio Dimare fue comprar la casa en la localidad de San Sebastián de los Reyes, en el barrio de San Sebastián de los Reyes. Dimare quería un lugar que fuera cómodo y acogedor, un espacio donde poder vivir y trabajar. El primer paso fue comprar la casa, un espacio que fuera cómodo y acogedor, un espacio donde poder vivir y trabajar.



... como elige sus canales, como elige cultivar su  
 ... el cliente. Después, en 1983, como los canales de distribución  
 ... para los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... canales de distribución, los canales de distribución, pero

... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero

... Además, por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Además, por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Además, por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Además, por los canales de distribución, los canales de distribución, pero

... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero

... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Los canales de distribución, los canales de distribución, pero

... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero

... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero

... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero

... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero  
 ... También por los canales de distribución, los canales de distribución, pero

... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero  
 ... Después de la distribución, los canales de distribución, pero