



TRANSFORMANDO EL COMMODITY EN PRODUCTO

EL CASO NATURE GNAWS / CHE DOG

Por Paloma Ochoa

Federico Kertzman es egresado de la Escuela de Comercio Internacional de Fundación ICBC. Trabaja como bróker de carnes desde el año 2005. Intentando escapar de las erráticas políticas argentinas respecto de este mercado, su empresa, MT Group, se fue consolidando con una estrategia de aprovisionamiento multiorigen, con materia prima de orígenes tan diversos como México, Perú, Paraguay, Argentina, etc. Así, MT se consolidó, con el paso de los años en mercados de grandes volúmenes y, en gran medida, de menudencias bovinas y porcinas. En la actualidad, MTG compra en 20 países y vende en 27 mercados. Y aunque no cuenta con instalaciones productivas (la producción es tercerizada en distintas plantas en diversos países, aunque tiene acuerdos de exclusividad con varios de sus proveedores) tiene un foco muy fuerte en el control del producto y su calidad así como en las condiciones de la producción. Esto le ha permitido centrarse en los aspectos de la comercialización y en la creación de estrategias de valor agregado.

Federico es un emprendedor nato por lo que siempre está pensando en nuevas formas de hacer negocios, nuevos mercados y nuevas estrategias de valor agregado. Así, en el año 2015, una charla casual con un amigo lo llevó a pensar qué producto podría vender en el mercado norteamericano a través de la plataforma de Amazon. Y la respuesta fue snacks y golosinas naturales para perros. Entonces, se asoció con Steve Mamak y Jay Mokbel, dos emprendedores norteamericanos con quienes ya había trabajado con anterioridad. El pacto fundacional de la compañía se conoce internamente como *Banana Boat*. Habían viajado en misión comercial a Bolivia para exportar bananas y estaban recorriendo una de las plantaciones. Fue allí, en esa canoa en la que viajaban, que decidieron aventurarse y, con un apretón de manos sellaron el trato y fundaron Torito Brands LLC, la empresa americana dueña de las marcas y del negocio.

Y así, en 2016, nació Nature Gnaws, una compañía que vende productos 100% naturales para mascotas con una estrategia de comercialización completamente on line, desde su sede y centro de distribución en Pompano Beach, Florida.

Varias fueron las tendencias consideradas que llevaron al equipo a considerar que había un negocio potencial interesante. El mercado mundial de las mascotas se encuentra en crecimiento, y se espera que alcance los USD 203 mil millones para

2025. Sólo en EEUU, con una población aproximada de 90 millones de perros, la facturación de este mercado fue de USD 73 mil millones en 2018 y se estima en USD 75 mil millones para 2019 (www.statista.com). El 62% de los dueños de mascotas los consideran miembros de la familia, y buscan productos y servicios más naturales y de mejor calidad para su mascota. Esto incluye aspectos tales como la salud, juguetes y alimentos balanceados. Esta nueva tendencia viene generando interesantes oportunidades a nivel mundial y es una tendencia firme a futuro. En función de ello, el equipo emprendedor tuvo en cuenta, como aspectos clave, tanto el crecimiento vegetativo de la población de perros como la humanización de las mascotas.

Así, lanzaron en EEUU dos marcas, con la idea de romper con el esquema de negocio tradicional del comercio exterior que involucra múltiples eslabones (productor, elaborador, exportador, broker, importador, distribuidor, retailer, cliente) para ir directamente desde la materia prima al consumidor final, con un modelo integrado verticalmente. Por lo tanto, una parte central de la estrategia es que, la provisión y elaboración es controlada en forma directa, a partir de las múltiples plantas con las que MT trabaja a nivel mundial.

Por otra parte, la lectura que realizaron de la tendencia creciente de las ventas on line, los llevó a seleccionar dicho canal en forma casi exclusiva (99% de las ventas se realizan por este medio), lo que les permite también tener contacto directo con sus clientes. Hoy la empresa vende desde su sitio y también a través de Amazon, Target, Walmart y Chewy. Además, el marketing online desarrollado in house, les ha permitido desarrollar una comunidad con sus clientes, un mejor ajuste de productos y una estrategia de servicio al cliente sumamente exitosa. Estos factores, le otorgaron un margen de competitividad que les permitió ganar un lugar en el mercado. Con un portfolio de 57 productos, actualmente venden un paquete cada 45 segundos y las ventas de Nature Gnaws en Amazon superaron los USD 5 millones en 2018, cifra que esperan duplicar en 2019.

La experiencia de venta a través de Amazon les dio un conocimiento invaluable, ya que la plataforma ofrece la posibilidad de entrar en contacto directo con los clientes y usuarios, relevando experiencias y accediendo a información que permite innovar en forma constante, realizando ajustes y desarrollando nuevos productos. La venta directa a través de canales on line genera múltiples aprendizajes, que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- 1) Tener un buen producto es central para entrar en el mercado on line
- 2) Es necesario testear y probar nuevos canales y estrategias para llegar a los clientes
- 3) Usar el feedback que proveen los clientes para mejorar el producto y la experiencia y consolidar la marca.

4) Ser transparente y auténtico y transmitir la historia detrás del producto y la compañía.

5) Invertir fuertemente en publicidad, sobre todo al principio del negocio para llegar al cliente e instalar la marca.

Con esto en mente, a fines de 2018 replicaron el modelo de negocio de Nature Gnaws en Argentina con el mismo concepto, bajo la marca Che Dog. La marca cuenta hoy con 8 productos y desarrolla alrededor de 2 productos nuevos por mes. La facturación en Argentina también viene creciendo en forma sostenida.

Las tendencias de mercado referidas, no están ausentes en Argentina, donde las mascotas ya generan un mercado de más de USD 1.000 millones anuales. Además, los productos y servicios se diversifican, sumando superalimentos y golosinas, hotelería para vacaciones y obras sociales. Argentina ocupa el tercer lugar en gasto en dólares en este mercado, detrás de Brasil y México. Y es un importante productor (en especial de alimentos) y también exportador. Por lo que aparecía también como una oportunidad interesante.

Los productos, tanto en el mercado norteamericano como argentino, son 100% naturales y saludables, elaborados con carne de productores especialmente seleccionados por la calidad de su materia prima, sin químicos, conservantes, saborizantes ni colorantes. El envasado se realiza manualmente para poder garantizar el control de calidad.

De esta forma, la empresa decidió pasar de un mercado de commodities a un producto diferenciado, con marca, que a su vez, optimiza su cadena de valor, utilizando los subproductos de su negocio de carnes en la elaboración de snacks para mascotas naturales, de primera calidad. La producción para el mercado argentino proviene, fundamentalmente, de Argentina, Paraguay y Brasil.

El cuidado de la marca así como la innovación permanente, son centrales para la compañía, así como la calidad de sus recursos humanos. En este sentido, resulta útil conocer los principios de la compañía que están presentes tanto en su oficina de EEUU como en la de Argentina.

- ✓ Adecuado manejo de materias primas.
- ✓ Cuidado de los negocios en las plantas maquiladoras como si fueran propias
- ✓ Mejoras incrementales en el negocio todos los días.
- ✓ Excelentes productos naturales
- ✓ Fuerte comunicación interna dentro de la compañía
- ✓ Innovación permanente, trabajando con proveedores, materias primas, ventas y procesos de punta.
- ✓ Gran imagen de marca
- ✓ Colaboradores comprometidos, motivados y honestos.
- ✓ Cuestionamiento diario sobre qué cambiar y cómo hacerlo.
- ✓ Fuerte inversión publicitaria

- ✓ Apertura a considerar nuevas alternativas
- ✓ Combinación entre el profesionalismo de una multinacional y la flexibilidad y rapidez de una pequeña empresa
- ✓ Propensión al cambio
- ✓ Búsqueda permanente de capital de trabajo en las mejores condiciones
- ✓ Capacidad de aprovechar todas las oportunidades que surjan en el entorno del negocio.



Imagen de marca Nature Gnaws (EEUU)



Imagen de marca Che Dog (Argentina)



Algunos productos bajo la marca Nature Gnaws (EEUU)



Productos bajo la marca Che Dog (Argentina)



Los productos desarrollados apuntan a un mercado premium, son altamente diferenciados, cuentan con un packaging muy cuidado e ingredientes naturales de primera calidad.

En Argentina, la distribución la hacen a través de Sieger, con quiénes han desarrollado una alianza estratégica.

Si bien la idea es tener la misma estrategia que la aplicada al mercado norteamericano, con foco en el marketing on line y el comercio electrónico, en Argentina, por sus características, cuentan también con distribuidores que complementan la estrategia on line desarrollada a través de la web, pero siempre reteniendo los factores estratégicos como el desarrollo de la marca y el cuidado del packaging y la disposición de los productos.

Packaging para envíos especiales y regalos (Argentina)



Exhibidor para locales (Argentina)



Red de distribuidores de Che Dog (Argentina)



DISTRIBUIDORAS PROPIAS Y AJENAS

01. Buenos Aires / GBA
02. Bahía Blanca
03. Neuquén
04. Río Negro
05. La Costa Argentina
06. Córdoba
07. La Pampa
08. Comodoro Rivadavia
09. Mendoza
10. San Juan
11. San Luis
12. Salta
13. Jujuy
14. Tucumán
15. Corrientes
16. Misiones
17. Chaco

BUENOS
AIRES

NEUQUEN

LA PAMPA

COMODORO
RIVADAVIA

En cuanto a su estrategia de expansión internacional, la empresa está ingresando actualmente en los mercados de Chile, Perú, Bolivia y Paraguay, donde ya tienen acuerdos con empresas locales. Y esperan, antes de fin de año, estar presentes en el mercado mexicano y hacer su desembarco en el mercado asiático, con China como primer destino. La decisión de con qué marca entrar se toma en función a cada mercado y sus características pero, en todos los casos esperan trabajar con una estrategia 100% on line y fuertemente enfocada en el marketing digital, asegurando el cuidado de la marca.

Resumiendo, MTG es una empresa enfocada en el comercio exterior, que maquila toda su producción y ha logrado encarar un nuevo mercado a través del desarrollo de un nuevo canal que la pone en contacto directo con el cliente. Esta estrategia le ha permitido salir del negocio tradicional de la carne, una de las exportaciones emblemáticas de la Argentina y multiplicar su valor por cinco. La creación y el cuidado de su marca, el contacto con la experiencia del cliente, sumados a un equipo de colaboradores profesionales y flexibles, se vuelven insumos centrales para su estrategia de creación de capital comercial y valor agregado y constituye su principal factor de diferenciación. Es esta estrategia la que convierte al commodity en producto y lo que vuelve a la empresa un caso modelo para estudiar y replicar.