

:: [INICIO](#) > [Egresados ITBA](#) > Martín Ubierna:



Docentes ITBA

Emprender en Argentina: no es necesario irse a vivir al exterior

Entrevista a Martín Ubierna



Martín Ubierna, graduado del ITBA en Ingeniería Industrial en 1994 y del Centro de Emprendedores ITBA en 2003, nos cuenta cómo y por qué FARO CAPITAL®.

Edición: Número 22
Publicado el 10 de Abril de 2005

Contáctenos:
acontecer@itba.edu.ar
4314-7778 int. 259

ACONTECER es una Publicación
Institucional del Instituto Tecnológico
de Buenos Aires.
Av. Eduardo Madero 399
(C1106ACD)
Buenos Aires - Argentina.
Oficina de Informes:
Tel. 011-4314-7778 (int. 223)
www.itba.edu.ar

La formación

Después de Ingeniería Industrial, hice un par de programas de Marketing en la University of California at Los Angeles (UCLA) y un Master en Finanzas en la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Cuando decidí comenzar con mi propio negocio sentí que, si bien tenía la excelente formación teórica del ITBA, el Master y diez años de experiencia en la banca corporativa del CITIBANK, debía poner el foco en un proceso de "Start-up" para estar mejor preparado para poner en marcha un nuevo emprendimiento, por lo cual empecé el Programa de Emprendedores del ITBA. Unos meses después, cuando me atrajo la industria de la miel, comencé a estudiar Apicultura, algo muy diferente de mi formación anterior, pero que consideré crítico a la de hora preparar un proyecto en el sector. Finalmente, con los proyectos exportadores en marcha, volví a los libros con el Programa Intensivo en Comercio Internacional de la FUNDACIÓN BANKBOSTON.

El emprendimiento

En 2003, tomé la decisión de irme del banco con el objetivo de emprender algo propio. Comencé el proceso definiendo mi "scoring" de selección de proyectos, que a grandes rasgos buscaba el cumplimiento de las siguientes características: (i) que no necesiten inversiones descomunales, (ii) que generen una rentabilidad atractiva en el corto plazo, (iii) que tengan una cadena de valor corta para lograr la integración vertical en el mediano plazo y (iv) que incluyan productos vinculados a la exportación para generar divisas y aprovechar la ventaja de estructura de costos resultante del nuevo tipo de cambio real, pero que esto último no fuera vital para el proyecto. Analicé distintas industrias y mercados con ese criterio de selección en la cabeza y el sector de agronegocios se posicionó enseguida como una excelente opción. A partir de ahí, analizando estudios de mercado de alimentos en general, detecté que en los países más desarrollados hay una tendencia de los consumidores a comer cada vez mejor y más sano, poniendo cada vez más atención en la calidad de sus alimentos. Tal es la causa del crecimiento de los alimentos orgánicos y de los saludables en general, aunque no sean



orgánicos. En consecuencia, traté de seleccionar productos que son percibidos por los consumidores como muy saludables por su calidad nutricional. Luego, bajando otro escalón de análisis, y gracias a un amigo dedicado a la actividad apícola, **encontré que la industria de la miel cumplía con todos los criterios previamente definidos**, siendo un producto natural que presenta numerosas propiedades y características que benefician la salud, por lo que actualmente está sustituyendo a los endulzantes.

En ese momento, sabía que mi primer emprendimiento sería de producción y exportación de miel, por lo que por un lado decidí comenzar a estudiar apicultura en la Sociedad Argentina de Apicultores (SADA) y por el otro realizar el Programa de Formación de Emprendedores que ofrece el ITBA.



Debido en parte a mi ansiedad y en parte a la dependencia de un negocio como el elegido con un ciclo biológico, arranqué con mi primer proyecto a fines de 2003, antes de terminar el Programa de Emprendedores y transcurridos 4 meses desde que había dejado el banco. Ese proyecto inicial, que posteriormente se convirtió en el proyecto piloto de MIEL PREMIUM® fue estructurado a través de un fideicomiso privado por las ventajas que presentaba esta figura para el perfil del proyecto y gracias a un buen asesoramiento legal. Para ese piloto, los primeros inversores fueron cuatro amigos que por suerte confiaron en mí.

Posteriormente, y debido a la necesidad de optimizar la organización del proyecto, decidí crear una sociedad para la operación del mismo, que actualmente es la empresa madre que está manejando distintos proyectos de inversión en el área de agronegocios: FARO CAPITAL®.



Gracias a los resultados obtenidos en los primeros 9 meses de gestión, a mediados de 2004, FARO hizo la ronda de inversión para el segundo fideicomiso que fue 7 veces más grande que el primero y captó 25 inversores individuales, esta vez no solamente amigos. Es decir, que entre los dos fideicomisos FARO tiene 30 inversores individuales. Esto permitió que el proyecto total de miel, compuesto por los dos fideicomisos alcanzara la escala que nos permite exportar en forma directa, tener un mejor poder de

negociación con proveedores y clientes y optimizar la estructura operativa. Actualmente, tenemos ya 8 campos arrendados en el sur de Entre Ríos y noroeste de Buenos Aires. Por una cuestión de costos, en una etapa inicial decidí localizar las operaciones a no más de 150km ya que es necesario estar encima del negocio y controlar todas las variables. Como se dice en el campo: □el ojo del amo engorda al ganado□. Si bien busqué una forma de vincular al equipo de producción compartiendo el riesgo del negocio, ya que los miembros reciben porcentajes de producción y están muy comprometidos con el éxito del negocio, lo controlo mucho. Estoy en el campo, aunque no estoy haciendo el trabajo del día a día, porque hay que seguir aprendiendo y nunca dejar de buscar cosas que se pueden mejorar.

Ésos fueron los dos primeros proyectos de FARO.

iNo se detiene!

Actualmente, estoy realizando la ronda de inversión para un tercer fideicomiso muy similar a los otros dos, replicando estructura y tipo de fondeo, es decir diseñado para inversores individuales.



Paralelamente, estoy armando un cuarto fideicomiso de producción de miel con algunas diferencias, ya que está pensado y estructurado, en cuanto al tamaño de la inversión, la escala del negocio y el plazo, para inversores institucionales: bancos, fondos de inversión, o individuos de alto patrimonio. Los principales cambios son una mayor diferenciación del producto ya que se producirá miel extra premium: orgánica, tipificada por origen floral y con calidad certificada (ISO 9001:2000 y Plan HACCP, según las siglas en inglés del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Será el primer producto del país con estas características. En vez de arrendar los campos, se van a comprar tierras vírgenes en la zona del Delta del Paraná (provincia de Entre Ríos) que permitan obtener una rápida certificación orgánica. Además, se hará una implantación de pasturas propias para tener una mayor oferta floral y que sea controlada, permitiendo obtener mejores rindes. Otro componente innovador será la incorporación de un sistema de riego

controlado para las pasturas, buscando también una menor volatilidad de rindes. Por todo esto, se trata de un proyecto más sofisticado que implica mayor inversión.

En la búsqueda de la diversificación de los negocios de FARO y también a fin de beneficiar a mis inversores con la misma, comencé con un proyecto de nueces de pecan. El pecan es una nuez con excelentes cualidades nutricionales, está sustituyendo a otros "snacks", y posee alta tasa de consumo en EE.UU., ya que es el único árbol de nogal de origen de americano. Argentina tiene todo para convertirse en el productor más importante del Hemisferio Sur y posee gran conocimiento técnico, con lo cual hay bastante interés en la industria. Con más de un año analizando el proyecto, incluyendo la elaboración de un detallado estudio de mercado, se lo presenté a inversores institucionales y ya hay dos fondos de inversión interesados para los cuales estoy realizando la búsqueda de campos con el objetivo de cerrar una compra antes de mediados de este año.

El proyecto de pecan, a diferencia del de miel, es de muy largo plazo, aunque considero que tiene un riesgo moderado, si se arma un buen equipo. En ese sentido, logré un acuerdo de asesoramiento técnico permanente con la estación del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) especialista en el tema. Se puede decir que presenta un perfil similar al de un proyecto forestal pero con otras ventajas: es el "commodity" con menos volatilidad histórica, lo que sumado al bajo riesgo operacional que posee, resulta en un proyecto con un β (Beta) muy bajo, para definirlo en términos financieros. Por ello se presenta como una excelente alternativa de diversificación para una cartera de inversiones.

La oportunidad que presenta esta producción también la detecté en 2003, aunque decidí comenzar con miel por ser un proyecto rentable desde el primer año, lo que me permite comenzar a generar ingresos rápidamente, dejando los proyectos con perfiles de flujo de caja más largos para una segunda instancia. www.inta.gov.ar/delta/propecan/pecan.htm

Tanto para el proyecto de miel orgánica como para el proyecto de pecan, estoy buscando campos en la zona del Delta del Paraná, principalmente en la zona sur de Entre Ríos y posiblemente haga los dos proyectos juntos, de acuerdo con lo que encuentre.

Emprender: un proceso creativo

Siempre me gustó mucho la pintura, y como estudiante de Ingeniería Industrial sentía que no podía explorar plenamente mi veta creativa. Con el pasar de los años, me dí cuenta de mí equivocación, la creatividad no está sólo ligada al arte, podés aplicarla a lo que te dediques. Ese convencimiento se hizo mucho más fuerte cuando comencé a emprender, concretar un sueño mediante una idea que apareció en tu cabeza e ir viendo cómo se hace realidad es fantástico. Hace falta una energía enorme, de parte de uno y de la familia, pero el sólo hecho de vivir el proceso emprendedor en sí mismo, te genera un crecimiento interno muy bueno.

El camino: buscar la oportunidad dentro de la oportunidad

El análisis de mercado de cada proyecto es muy profundo. No comienzo la ronda de inversión de un proyecto hasta que no tengo el equipo de trabajo bien armado, sobre todo la gerencia técnica, ya que la considero una pieza fundamental de cualquier emprendimiento.

Alguna vez leí que en los negocios, así como en la vida, hay tres formas de crecer: con grasa, con un tumor o con músculo. Con la primera metáfora, se busca representar el caso de las empresas que son más grandes pero más lentas, vende más pero esto no es sinónimo de una mayor utilidad neta. La segunda, representa el caso de las compañías que por no saber manejar su crecimiento desaparecen, es decir el propio crecimiento sin control las ahoga financieramente o les hace perder competitividad al decaer su calidad de procesos haciendo que finalmente quiebren. La tercera, en cambio, representa la mejor manera de crecer, ya que aunque es más lenta porque la generación de músculo requiere constancia y entrenamiento, asegura una mayor utilidad, aumentando la generación de valor a lo largo del tiempo.



Yo elegí crecer de esta última manera.

No definí a FARO como una empresa dedicada exclusivamente el desarrollo de agronegocios sino que, buscando oportunidades, encontré excelentes posibilidades en el campo y más aún para el rol que yo le quería dar a mi compañía. Mi lectura fue la siguiente: tengo buenas cualidades analíticas, aunque analistas hay muchos y muy buenos, pero detecté que en el mercado faltan buenos implementadores, entonces decidí ofrecer lo siguiente: **yo analizo la idea de negocio, pero también puedo armar el plan de negocios y fundamentalmente ser quien lo implementa**. Esta definición de negocio es una tarea de creación plena y considero que la formación de ingeniero te posiciona naturalmente para ser el líder de proyecto.

¿Cómo proyecto FARO en el mediano plazo? Lo ideal sería que esté manejando una cartera de 3 a 5 proyectos, no necesariamente exclusivos del sector de agronegocios. Sin embargo, cuando empecé a analizar mercados e industrias, supe claramente que las ventajas competitivas de Argentina para competir en el mundo con cualquier alimento son muy fuertes por sus condiciones agroecológicas. Además, cuando entrás a jugar en un sector, los contactos y las mayores sinergias para explotar negocios futuros se dan ahí.

La llave: innovación permanente

Tanto para los fideicomisos que están en marcha como para los nuevos proyectos, la innovación existe desde la estructuración hasta la operación, pasando por la organización. Se financió mediante una estructura óptima desde el punto de vista legal e impositivo, de acuerdo con el perfil y el grado de sofisticación de los inversores. Se concibió un negocio con una estructura de costos fundamentalmente variable, incentivando a los equipos productivos a que formen su propia compañía, la cual tiene un contrato de operación con cada proyecto y comparte los riesgos con ingresos variables. Se tercerizaron tareas de administración y asesoramiento legal e impositivo, buscando también esquemas de honorarios variables. Se arrendaron campos con alquileres ligados a los precios de los productos. Se detectó la amenaza de las crecientes exigencias de calidad en la industria alimenticia y se desarrolló e implementó un sistema de calidad único e innovador, aplicando tecnología móvil de punta. Se verificó el bajo poder de negociación de los productores frente a los acopiadores/exportadores y se desarrolló un canal de exportación propio mediante alianzas con representantes europeos, que cobran por cumplimiento de objetivos y mandatos cerrados.

En síntesis, desde mi punto de vista, para innovar hace falta encontrar una idea increíble o descubrir algo completamente nuevo, sino pensar y repensar cada proceso, cada relación entre miembros de la organización o con clientes, cada debilidad o amenaza, cada posibilidad de agregar valor, aunque sea pequeña, para mejorarla, potenciando de esta forma la viabilidad y sustentabilidad del negocio a través del tiempo.

Mi elección: Argentina

La crisis del 2001 me encontró manejando instituciones financieras en CITIBANK. Fue un área muy exigida. De ser un hombre de negocios pasé a ser un reestructurador de deudas. Es muy diferente la negociación de un **deal** a la de una reestructuración. Después de dos años dedicándome a eso, quedarme en el banco implicaba terminar transformado en un especialista y la posibilidad de capitalizar ese valor hubiese sido yéndome afuera. Era la opción que veía en ese momento, ya que después de la crisis cambió mucho el contexto del banco, el grado de sofisticación del mercado de capitales cayó y había mucha resistencia a hacer nuevos negocios con los bancos argentinos. Quedarse en el negocio financiero requería esperar y bajó mucho el costo de oportunidad de irse. La opción era irme del país, por ejemplo a New York, tenía ganas de quedarme en la Argentina y trabajar acá. La posibilidad del retiro voluntario, el sueño interior de emprender algo y apuntar a un cambio de vida, fueron las circunstancias.



¿Qué materias de Ingeniería Industrial has utilizado a los fines de tu emprendimiento?

En particular, si tengo que elegir una materia de mi carrera, ésta es "Proyectos de Inversión", en la que tuve a Martín Pérez del Solay como tutor, aunque quizás no soy

completamente objetivo en la apreciación porque luego fui su ayudante de cátedra por 3 años. Lo que me pareció espectacular de esa materia fue la integración de conocimientos adquiridos en otras, lo que se lograba desarrollando a lo largo de todo el año un proyecto de inversión completo (incluyendo estudios de: Mercado, Economía & Finanzas Localización & Logística, Ingeniería & Obra, Legal & Técnico, etc).

Hace diez años no existía el incentivo de ponerse a emprender apenas uno se recibía. Me parece excelente que se haya incorporado "Formación de Emprendedores" como materia de cuarto año. Cuando me recibí la carrera se orientaba a la formación de gerentes corporativos. Me parece bueno que exista la opción de crear cada uno su propio negocio. Además, no tengo dudas que la formación como emprendedor también sirve en la relación de dependencia. Se puede ser un emprendedor corporativo, un emprendedor dentro de una compañía, emprender desde tu propia posición de trabajo.

iSi yo hubiese tenido "Formación de Emprendedores" como materia previa a Proyectos de Inversión y algún soporte del Centro de Emprendedores siendo alumno, no tengo dudas que mi camino como emprendedor hubiese comenzado más temprano!

¿De qué te sirvió haber participado del Programa de Emprendedores del ITBA?

El Programa fue fundamental, en primer lugar para ayudarme a pulir el concepto de negocio y la idea que quería implementar, luego para terminar de entender cuál era la oportunidad de negocio que existía y por último para definir cómo escalarlo. Además, **fue muy importante la red de contactos tanto del Centro de Emprendedores como de EMPREAR.** El estudio de abogados, el estudio contable impositivo y el asesor de calidad, son empresas vinculadas con el Centro de Emprendedores y estuvieron dispuestas a asesorarme a costos accesibles, apostando a que el proyecto crecería y sus ingresos como asesores también. Es fundamental para el éxito del cualquier emprendimiento contar con buenos asesores legales y contables/impositivos desde el diseño y la concepción del negocio para no cometer errores de estructura que luego puedan hundir a la mejor de las oportunidades.

El aporte del "Centro de Emprendedores" fue muy importante para la motivación. Si había una llama emprendedora dentro de mí, ellos le echaron combustible para que explote. Uno termina el programa y dice "o emprendo o emprendo" y busca oportunidades hasta debajo de las baldosas.

Daniel Miguez me ayudó mucho y cuando tuve dudas me supo aconsejar. En particular recuerdo sus palabras cuando tenía muchas ideas en la cabeza: "para tener éxito en un proceso emprendedor tenés que focalizarte, elegí una y concretala".

Opinión: el rol del ITBA en el proceso emprendedor Argentino

Si a los alumnos que comienzan el último año, en el momento que están eligiendo el proyecto que van a estudiar y desarrollar, se les hace el siguiente planteo: "tuviste la cátedra de emprendedores el año pasado, por lo cual sabés cómo armar un Start-up. Ahora te ofrezco que trabajes todo el año con la cátedra de Proyectos de Inversión y algún "coaching" del Centro de Emprendedores en un proyecto que no sólo te sirva para aprobar la materia sino que, si tiene potencial de capturar una buena oportunidad de negocio y es viable tendrás la oportunidad de canalizarlo a través de la incubadora del Centro para conseguir inversores y hacerlo realidad", el incentivo y la motivación serían enormes. Por un momento, imagino que se podría integrar ese enfoque de negocios con desarrollos y prototipos que hacen carreras más duras como Mecánica, Electrónica, Sistemas y otras, para que los Proyectos de Inversión sean crear empresas y negocios que exploten ésas ideas. Creo que a eso debería apuntar el ITBA, integrando diferentes carreras y cátedras con el Centro, tratando de llevar a cabo las buenas ideas.



□

Notas Relacionadas

Poner cerebro en los negocios

[Ver nota](#)

Centro de Emprendedores ITBA

[Ver nota](#)

Ingeniería Industrial

[Ver nota](#)

[VOLVER](#)



Copyright© 2004 - ITBA | Todos los derechos reservados - Desarrollado por el ITBA