



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

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

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

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

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




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

Una mirada al Modelo de Negocios

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Revisando las Palancas

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

Procesos

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

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

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



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

Socios

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

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

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

Personas

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

El Futuro

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

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

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



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