

SAYCO: LANZANDO AL MERCADO EL NUEVO SERVICIO APPLICCA (A)¹

Virginia Rosa (directora general, fundadora y principal accionista de Laboratorios Sayco) volvía a casa, aquella tarde de un lunes de marzo de 2013, con una mezcla de sentimientos. Por una parte, estaba entusiasmada con la conversación que acababa de mantener con Pedro y Sergio, dos compañeros del Programa que estaba realizando en el Instituto Internacional San Telmo sobre el lanzamiento de Applicca, el nuevo servicio en el que Virginia y toda su empresa llevaban meses trabajando. Ambos -uno, emprendedor y creativo y, el otro, ingeniero con notables dotes analíticas-, le habían aportado muchas buenas ideas reforzando algunos de sus planteamientos previos y desechando otros.

Sin embargo, también sentía cierta desazón. Pensaba que, quizás, se habían planteado demasiadas nuevas opciones, y algunas eran totalmente contradictorias entre sí; otras, sencillamente, le parecían poco factibles.

El nuevo servicio estaría listo para ser comercializado antes del próximo mes de mayo, y quería tener preparado un plan para introducirlo en el mercado cuanto antes. Temía que la competencia no tardaría en copiarlo.

El entorno de crisis económica en el que se encontraba el país y los limitados recursos económicos de Sayco también complicaban las decisiones. Ella nunca había elaborado un plan comercial; como licenciada en Farmacia, tenía mucha experiencia en laboratorio, pero, aunque pensaba que se le daba bien negociar con los clientes, su experiencia real en ventas y lanzamientos de productos era limitada.

Tan pronto llegó a casa, abrió su cuaderno de notas y se dispuso a redactar un plan comercial para lanzar el nuevo servicio.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Fatima Segura Alcaide, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2014, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

LABORATORIOS SAYCO

Laboratorios Sayco, SL (Sayco) ofrecía servicios de laboratorio y consultoría para empresas en el ámbito agroalimentario y medioambiental. Virginia había fundado la empresa en 2003 en Algeciras (sur de España). En 2013 Virginia detentaba el 84% de las acciones, y dos de sus más cercanas colaboradoras, un 8% cada una.

La empresa desarrollaba cuatro líneas de negocio::

- Área de Laboratorio: este servicio era utilizado, principalmente, por los grandes clientes de Sayco, quienes solían encargar determinados análisis, muy concretos. Otros clientes asiduos eran consultoras de higiene alimentaria o medioambiental, que subcontrataban los servicios de laboratorio de Sayco, y particulares que querían realizar determinados análisis concretos y puntuales. La facturación de esta área supuso en 2012 un 40% del total.
- Área de Consultoría: esta área era muy difícil de separar del área de Laboratorio; normalmente, Sayco ofrecía a sus clientes paquetes de servicios de consultoría y control analítico de forma combinada. En 2012 su facturación fue un 55% del total.
- Área de Formación: esta área también estaba muy ligada a la anterior. La gran mayoría de las actividades formativas solían integrarse en proyectos de consultoría, al incluirse en éstos las reuniones de los consultores de Sayco con el equipo de la empresa cliente. El importe de las actividades puras de formación no llegaba al 3% de la facturación total.
- Tienda online: creada recientemente, a principios de 2012, se enfocaba como un servicio complementario para los clientes habituales de la empresa. Eran numerosas las ocasiones en las que el cliente pedía a los consultores de Sayco información sobre dónde comprar un termómetro, un pHmetro², un datalogger³, etc. o, simplemente, dónde realizar una calibración de su equipo de medición. Este tipo de consultas solían ocupar mucho tiempo al consultor, por lo que la idea de ofrecer los equipos que más demandaban a través de una tienda online cobró forma. A finales de 2012 sus ventas representaban un 2% del total.

El perfil de los clientes de Sayco era muy heterogéneo, desde grandes empresas (como, por ejemplo, una gran conservera de pescado con facturación de decenas de millones de euros) hasta pequeños establecimientos como bares, cafeterías o carnicerías. Cualquier establecimiento, industria o negocio que manipulara, cocinase o

² pHmetro: es un sensor utilizado en el método electroquímico para medir el pH de una disolución.

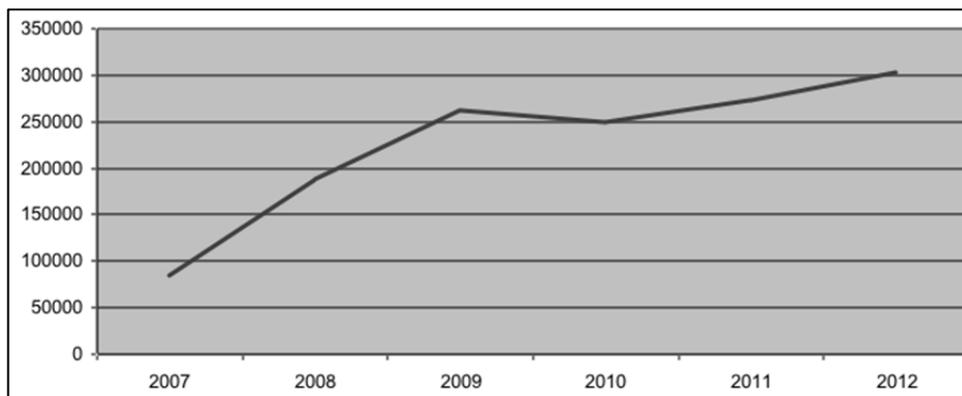
³ Datalogger: es un dispositivo electrónico que registra datos en el tiempo o en relación a la ubicación por medio de instrumentos y sensores propios o conectados externamente.

fabricase productos alimenticios en cualquier fase de su proceso de elaboración eran potenciales clientes de empresas como Sayco.

El grueso de los clientes de la empresa se distribuía entre las provincias de Cádiz, Sevilla y Málaga. La empresa no contaba aún con un sistema adecuado de información sobre los clientes, según opinaba Virginia.

Todas las áreas habían crecido de forma similar en los últimos años de vida del negocio. En el Gráfico 1 se puede apreciar la evolución de ventas de la empresa, y en el Anexo 1 se presenta su organigrama.

Gráfico 1: Evolución de ventas de Sayco 2007-2012 (euros)



Fuente: Sayco, S.L.

Dentro del ámbito de la consultoría en higiene alimentaria, Sayco realizaba (entre otros servicios) el diseño e implantación de Sistemas de Autocontrol basados en la metodología de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC)⁴.

⁴ Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en industria alimentaria, aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendentes a asegurar la inocuidad. (Fuente: Wikipedia, 16 de octubre de 2013).

El Sistema de Autocontrol se define como el conjunto de actuaciones, procedimientos y controles que, de forma específica y programada, una empresa alimentaria debe realizar para asegurar que los alimentos, desde el punto de vista sanitario, son seguros para el consumidor. Según la legislación vigente en la materia, el documento del Sistema de Autocontrol debe estar elaborado por la propia empresa alimentaria, pudiendo contar para ello con una empresa de consultoría externa, para después ser implantado y desarrollado en la propia empresa alimentaria. Posteriormente, y una vez realizada su implantación, los Agentes de Control Sanitario Oficial (A.C.S.O.) –más conocidos como “inspectores de sanidad”-, proceden a comprobar su aplicación y evaluar su eficacia en actuaciones similares a auditorias.