

PRODALMAR LTDA

Rubro: Productos del mar



Su historia

En 12 años Prodalmar se ha convertido en la primera exportadora de algas pardas en la industria chilena, posibilitando su llegada a los mercados más exigentes del mundo. Su estrategia básica: el cliente. Y es que esta empresa ha sabido construir relaciones sólidas y perdurables que van más allá de una común transacción comercial.

Prodalmar, Productora de Algas Marinas, inició sus primeras operaciones comerciales en 1974 bajo el nombre de Prodalmar Tala Ltda. Ésta nace como una empresa familiar exportadora de algas pardas siendo sus principales mercados Japón, Escocia y Estados Unidos. En 1980 comienza a centralizar su comercialización, quedando Escocia como único destino hasta el año 1994. En esa época Escocia compraba menos de 60 toneladas al año, lo que equivale a alrededor de US\$ 600.000.

Durante el año 1993, la familia Tala (propietarios de esa época) decide poner en venta el 75% de las acciones de la empresa, las que fueron compradas por el empresario René Piantini Castillo en octubre del mismo año, para posteriormente (en 1998) adquirir el 100% de la compañía. En ese entonces la empresa tenía su planta principal ubicada en Antofagasta y otra en Vallenar.

Sin embargo, cuando Piantini adquirió la compañía, en la práctica no tenía casi nada (en términos de activos) ya que las maquinarias no estaban en buen estado y no le quedó otra opción que venderlas como chatarra. En el fondo, no adquirió activos o terrenos sino que el negocio mismo, que era importante para él.

En ese año nace una nueva Prodalmar, con nueva energía y entusiasmo, inicia una etapa de profesionalización del personal y de sus procesos. Piantini comienza a realizar estudios para mejorar el sistema de producción cambiando los diseños de sus plantas y teniendo siempre en mente una visión de futuro, según la cual proyecta a la empresa para llegar a nuevos mercados. Con esta política dotó la planta de Antofagasta de líneas de producción, donde posteriormente, se añadió una tercera. También transformó la planta de Vallenar.

Sin embargo, todo esto no resultó tan fácil de lograr. Se vivieron minutos muy críticos debido a problemas financieros, ya que el banco que en un principio le prestó a Piantini el dinero para comprar la compañía, no quiso apoyarlo posteriormente cuando ésta necesitaba crecer. “Es muy difícil que los bancos crean en las PyMEX que están exportando”, comenta Piantini y agrega: “No creen, porque lo primero que piensan es qué pasa si se muere René Piantini, ¿se acaba la compañía?, y segundo, los bancos piensan ¿qué pasa si no les compran?. Entonces, todo es a corto plazo, exigiéndote garantías fuertísimas”. Con esta nueva estrategia y modernizando también la administración, Prodalmar inicia una etapa de apertura comercial que se traduce en ampliar sus mercados de destino. Entre los nuevos clientes se encuentran empresas en Noruega, Japón, China y Francia, logrando una excelente posición a merced de la alta calidad en sus productos, de acuerdo a las características exigidas por ellos.

En ese entonces existían en el país dos grandes

empresas del rubro muy bien establecidas. La primera de ellas, Multiexport, perteneciente a un importante holding y que además lideraba la industria exportando alrededor de 8.000 toneladas, y Aguamar que vendía cerca de 5.000 toneladas. En tercer lugar estaba Prodalmar.

En 1995, producto de una crisis económica interna, se cerraron plantas en Escocia, el que seguía siendo el principal mercado. Éste compraba en esa época alrededor de 4.000 toneladas, una mitad a Prodalmar y la otra a Multiexport.

Al disminuir la demanda, la empresa optó por comenzar a mirar hacia Asia, en especial a China. Había claridad en que para poder mantenerse en la industria debía necesariamente optar por diversificar sus mercados y que, con el fin de satisfacer a sus nuevos clientes, era necesaria la implementación de una nueva planta, la que se ubicó en Ovalle. Para ésto, se adquirió un galpón que había pertenecido anteriormente a una empresa pisquera. Estas nue-

vas instalaciones se unieron a las ya existentes en Antofagasta y Vallenar.

Piantini, siendo constructor civil, se encargó personalmente de realizar las instalaciones y comenzó a operar ocupando una antigua romana en arriendo para pesar los camiones. Sin embargo, al cabo de un mes, la competencia arrendó el recinto donde se encontraba la romana, por lo que los camiones no tenían donde ser pesados. Fue entonces tiempo de realizar una nueva inversión para adquirir este equipo en Santiago, el que estuvo funcionando en un tiempo récord: un mes.

Paralelamente, en esa época se produjo la quiebra de la empresa AguaMar (segunda de la industria). Viendo aquí una oportunidad, Prodalmar decidió correr un riesgo adicional e intentar cubrir el mercado que AguaMar dejaba desabastecido, en parte con Japón y entrando al mercado chino.

Observando el comportamiento del mercado y proyectando el crecimiento de la empresa, Piantini se dio cuenta de que si no conocía al cliente y no sabía como actuaba o como se comportaban entre ellos, sería muy difícil lograr establecer relaciones perdurables en el tiempo. Resultaba extremadamente difícil poder relacionarse a distancia, ya que no se contaba con tecnologías que acercaran a las empresas con sus clientes, puesto que lo más utilizado en esa época era el fax. Esto no le dejó más alternativa que comenzar a subirse a los aviones y visitar a los actuales y potenciales clientes. Con un mal inglés empezó a recorrer China, Japón, Noruega, Escocia y Francia, invitando a que ellos también lo visitaran en Chile y conocieran sus plantas.

El producto

Las algas se caracterizan por su gran riqueza en proteínas, oligoelementos y vitaminas. Es por esto, que en el último tiempo han sido incorporadas fuertemente en la alimentación humana. Han tomado una gran importancia debido a su alto contenido de vitaminas y algunos minerales tales como el yodo, fósforo, potasio, cloro, azufre, etc. y otros elementos en dosis pequeñas que, por lo general, no son encontrados en los alimentos comunes, pero que son de gran importancia para el cuerpo humano.

En general, los biólogos usan el término “alga”



para denominar algunos tipos de organismos bastante simples que poseen clorofila.

Las propiedades de éstas varían según su tipo, lo mismo sucede con los usos potenciales. Mediante el siguiente cuadro se pretenden mostrar las distintas cualidades de las algas antes mencionadas.

Las algas más conocidas son de tres tipos:

- ★ Algas rojas (Rhodophyta)
- ★ Algas verdes (Chlorophyta)
- ★ Algas pardas (Phaeophyta)

Tipo de Alga	Características	Usos
★ Algas rojas	<ul style="list-style-type: none"> ★ Contienen clorofila en un pigmento rojo llamado ficoeritrina. Son marinas, crecen a poca profundidad en aguas templadas y son pequeñas y ramificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Debido a sus proteínas se usan en la medicina y cosméticos También se usa en fotografía, jaleas, etc.
★ Algas verdes	<ul style="list-style-type: none"> ★ Pigmentos como el caroteno o la xantofila matizan con naranja o amarillo el verde de la clorofila en estas algas. Viven en el mar, tanto flotando como fijas en las rocas. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Tienen casi los mismos usos que las algas rojas. Además, en oriente se usan mucho para hacer sushi y otros alimentos.
★ Algas pardas	<ul style="list-style-type: none"> ★ La ficoxantina, que contiene clorofila, les da un color verde oliva o pardo. Pueden llegar a alcanzar los 30 metros y viven en las rocas hasta a 20 metros de profundidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ★ Algunas variedades se usan como abono mientras que de otras se extrae yodo. De este tipo de algas se obtiene la algina, de gran importancia en la industria de los colorantes, plásticos, aislantes, explosivos y de telas impermeables.



Las algas pardas y el alginato

Las algas pardas las podemos encontrar en casi todas las zonas de aguas frías del planeta, en ambos hemisferios. Existe en una gran variedad de tipos, especies, tamaños, composiciones químicas y porcentaje y calidad del alginato producido.

Las algas pardas, de la familia de las “feofíceas”, son la principal materia prima en la producción del alginato. Éste es un componente activo de la pared celular de tales algas.

Los primeros estudios sobre extracción de alginato de hierbas marinas pardas fueron hechos a finales del siglo XIX, por el químico inglés E. C. C. Stanford. A este nuevo producto su descubridor le dio el nombre de “algina”, derivado de alga. Se encontró que esta sustancia tenía interesantes condiciones y se propusieron importantes aplicaciones industriales, sin embargo, la producción industrial a gran escala no se produjo hasta 50 años después por la compañía Kelco de California. Unos años después se inició la producción a escala limitada en el Reino Unido y más tarde, durante la Segunda Guerra Mundial, surgió la industria de alginatos en Noruega, Francia y Japón. Entre las propiedades encontradas se incluían la capacidad de aumentar la viscosidad de soluciones, hacer gel, estabilizar y formar películas o capas en distintos productos.

Debido a su funcionalidad el alginato está considerado uno de los biopolímeros más versátiles, con una amplia gama de aplicaciones.

Sus aplicaciones

★Alimenticias: Espesante, estabilizante. Propiedades de suspensión en jugos de fruta, salsa de ensaladas, milk shakes, salsas, cremas,

cerveza, adornos para postres. Propiedades gelificantes en alimentos para animales, relleno de aceitunas, gelatinas. Control en fabricación de quesos, fabricación de helado, cubiertas de frutas en postres.

★Farmacéuticas: Propiedades espesantes en jarabes, emulsiones, lociones, cremas. Características de rápida hidratación en desintegración de tabletas, controlador de irrigación de droga.

★Textiles: Propiedades gelificantes en gomas para impresión, propiedades de limpieza, sistemas de dispersión de tinta, baños de tinta.

★Otras: Propiedades de formación de película, sellado de conservas, barnices, cerámicas, pinturas cremosas.

Los mercados

Las algas juegan un rol sumamente importante en la alimentación humana. En muchos países asiáticos las algas son un producto de consumo diario, de hecho, un 80% de la alimentación diaria de estas personas se basa en productos de origen marino. De allí se deriva que el potencial que tiene este mercado es tremendamente prometedor. En países como China, Japón y Corea, en general, la gente tiene conocimientos concretos sobre los beneficios que las algas poseen, por lo que estos productos son ampliamente consumidos.

Como es sabido Chile posee una gran cantidad y diversidad de especies de algas con un gran potencial comercial para el consumo de las personas. Estas algas ya han sido previamente clasificadas y sometidas a las respectivas pruebas preliminares por empresas relacionadas, en su mayoría al mercado asiático. Este mercado ha mostrado un gran interés en las empresas y pro-



ductos chilenos debido a varias razones, entre las que destacan: la calidad de la producción, la seriedad del empresariado chileno, la buena imagen del país en el exterior y la capacidad, cantidad y calidad de la investigación de parte de las universidades nacionales.

La ventaja con que cuenta la industria exportadora de algas en Chile se deriva de la disponibilidad de las algas marinas pardas, las que son muy abundantes en las costas del sur del Océano Pacífico, en Chile. Es muy común en estas zonas que el mar vare en las playas grandes cantidades de algas, debido a las marejadas normales ocurridas con bastante periodicidad durante el año y también en ciertas fechas específicas debido a cambios estacionales. Estos fenómenos son popularmente conocidos como “Algazos” o “Varazones”. Estos periódicos eventos le dan a la industria chilena una gran ventaja a la hora de extraer estas especies desde las costas del Océano Pacífico.

El mercado japonés

A lo largo de estos últimos doce años los clientes japoneses que ha tenido la empresa no han permanecido fijos. Actualmente, solo tiene una empresa japonesa (Kibun Trading Corp.), la que fue cliente de Prodalmar alrededor del año 1976, antes de que fuera adquirida por su actual dueño, sin embargo, los antiguos propietarios de la empresa decidieron desechar este destino. Este cliente tenía un Joint Venture con otra empresa chilena, la que visitaban todos los años. En cada una de estas visitas Piantini se reunía con ellos a comer, pero además se dedicaban a observar las instalaciones de la empresa por afuera. En estas comidas los empresarios japoneses siempre le preguntaban a Piantini los precios de sus productos, ante lo que el respondía sin problemas. Sin embargo, pasaron cuatro años y ellos no compraban. Así es que la siguiente vez que se reunieron y le preguntaron a Piantini por sus precios les contestó: “No. Uds. me invitaron a almorzar, no me invitaron a hacer negocios. Porque yo no he tenido negocio con Uds. y han pasado varios años y no les he vendido nada. Prefiero entonces tenerlos como amigos”. Para su sorpresa luego de unos meses durante una visita a Japón pasó a saludarlos, se juntaron también a comer, y al término de ella

le dijeron que por favor les mandara dos contenedores de muestra al mismo precio que le estaban pagando a la competencia. Así fue como Prodalmar comenzó a exportar a Japón. Conociendo la cultura japonesa, Prodalmar se ha dado cuenta de la importancia que le asignan ellos a las relaciones humanas, así como la confianza en las relaciones comerciales. Esta relación de confianza se ha transformado en la clave para el éxito comercial de la empresa con el mercado japonés. Se ha llegado a establecer un fuerte lazo en que ambas empresas dependen mutuamente, por lo que es esencial mantener un lazo de transparencia en control de calidad y en la forma de trabajar.

El mercado chino

Gracias a las visitas de Piantini, quien comenzó a viajar dos veces al año a China y a su insistencia, también ellos comenzaron a venir a Chile y a visitar sus instalaciones. En un comienzo las relaciones entre las partes eran más bien ásperas y distantes. Sin embargo, la desconfianza inicial poco a poco se fue superando llegándose a establecer con ellos una excelente relación que luego se transformó en amistad.

La primera empresa china con la que Prodalmar comenzó a trabajar fue Austral, una de las más importantes en esos años, llegando a importar en 1999, 6.000 toneladas de algas. Ese mismo año Prodalmar alcanzó el peak de producción más alto destinado al mercado chino, vendiendo 5.000 toneladas.

En 1997, Prodalmar empezó a vender a una segunda empresa 50 toneladas mensuales y pese a ser una pequeña cantidad, esta industria le daba más confianza que la grande. Esto principalmente por la organización que tenía, por el trato, por la atención, en definitiva por la forma de relacionarse. Un ejemplo que le llamó la atención, fue que en esta empresa siempre los recibían vestidos formales, mientras que la otra esperaba que ellos se adaptaran a su sistema. Esta empresa se ubica en la República Popular China y hace algunos años, producto de una política del gobierno chino de crear un capitalismo popular, la empresa es parte del Estado, de los trabajadores y de los ejecutivos.

La empresa partió importando 3.000 toneladas y

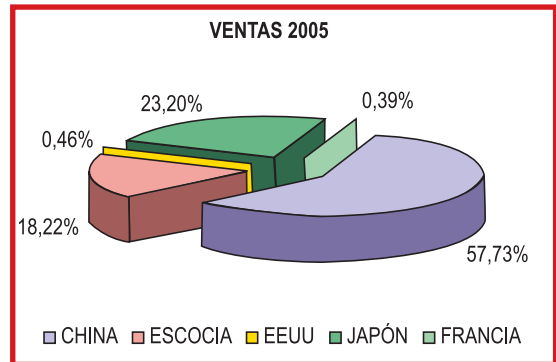
actualmente importa 10.000, de las cuales Prodalmar le vende 5.000, dado que no tiene capacidad para producir más. Es por esto que está evaluando la posibilidad de importar algas desde Perú, procesarlas en la planta de Antofagasta, para luego exportarlas a China y así poder satisfacer completamente la demanda. Para esto está realizando un Joint Venture con una empresa peruana.

Si bien las relaciones comerciales con China son excelentes no siempre ha sido así. La empresa ha vivido momentos especialmente delicados debido a una cierta desconfianza existente hacia productos que se envían desde Chile. Una de las situaciones más complejas vividas fue cuando recibieron una llamada desde China informándoles que se habían encontrado 3 toneladas de piedras en el último embarque de algas. En unos pocos días esta situación se transformó en una crisis para los japoneses (intermediarios entre Prodalmar y China) y la empresa. Además, Prodalmar tenía un embarque de 120 toneladas del que se estaban esperando los retornos. Si la situación se complicaba Piantini corría el riesgo que los retornos no llegaran, lo que se transformaría en una situación catastrófica para la empresa. Por este motivo, decidió viajar rápidamente a China, donde se reunió también con su socio japonés. Juntos comprobaron que efectivamente había piedras entre las algas y por las características de ellas se pudo concluir que efectivamente se trataba de piedras de la planta de Ovalle.

Analizando todos los contratos anteriores (se realiza un contrato para cada embarque) Piantini se dio cuenta que estos detallaban muy bien las características del producto dentro de las cuales se especificaba que se aceptaría un nivel de impurezas no superior al 3%, nivel que siempre había sido muy inferior. Al verificar la cantidad de exportaciones a la fecha, se dio cuenta que “aún le quedarían 4 toneladas de piedras por mandar”, lo que comunicó a los clientes quienes, si bien al comienzo se manifestaron extrañados, aceptaron el planteamiento realizado. Más aún, Prodalmar envió 3 toneladas adicionales de algas para mitigar este problema y en señal de compromiso con sus clientes.

Hoy en día, China se ha transformado en su

principal mercado. Prodalmar firmó un contrato por 6.000 toneladas para el año 2006. En el siguiente gráfico se muestra la importancia que ha adquirido este mercado en comparación con otros destinos según las toneladas vendidas.



La empresa

Una de las características más particulares que tiene esta empresa es la forma en que realiza sus procesos, por ejemplo, el 100% de las algas son adquiridas a través de pequeños recolectores.

Si bien las algas son recolectadas en las playas es necesario trasladarlas a alguna de las plantas de la compañía, donde son procesadas para luego ser exportadas. Sin embargo, las grandes distancias que existen en el Norte del país hacen que esta labor tenga un grado mayor de dificultad, en especial en el Norte Grande, donde existe una distancia máxima de 400 Kms. entre el punto de recolección y la planta; contrastando claramente con lo que sucede en Ovalle donde la distancia máxima apenas supera los 150 Kms. Hace algún tiempo los mismos recolectores debían preocuparse de contratar un transportista que trasladara las algas desde la playa hasta las plantas, cubriendo ellos estos costos, obteniendo una reducida ganancia final. Consciente de este problema, Prodalmar comenzó a idear formas para lograr que los recolectores se sintieran más a gusto y pudiesen aumentar su ingreso, y junto con esto, poder optimizar el tiempo y el proceso productivo de las plantas. En primer lugar, se ideó un sistema consistente en la instalación de molinos picadores en las playas, con los cuales el proveedor recolecta el alga, la seca y la pre-pica, lo que disminuye el tamaño del lote recolectado y luego en la planta resulta más fácil procesarla.

Para controlar que no exista un mal uso de esta maquinaria, y para que la competencia no se aproveche de ella, la clave fue establecer relaciones de confianza con los recolectores. La empresa asegura el pago de cada carga al momento de la entrega, lo que les permite tener certeza de cuándo y por cuánto recibirá su pago. Además, la empresa tiene personal que recorre los distintos lugares de recolección. Este personal es asignado según dos áreas: la primera, desde Iquique hasta Tal-Tal y la segunda, en la zona de Ovalle que viaja desde Vallenar hasta Los Vilos. Estos recorridos se hacen en etapas con el objetivo de mantener las relaciones con los recolectores, pudiendo identificar en terreno las necesidades que tengan.

Para solucionar el problema de los bajos ingresos que obtenían los recolectores, y aprovechando un buen momento económico, la empresa adquirió dos camiones con capacidad de 10 toneladas cada uno, los que fueron destinados al norte de Antofagasta y el otro al sur. Para aprovechar al máximo su uso se le entregaron celulares a cada uno de los recolectores, de esta forma ellos llaman a la empresa cuando han recolectado 10 toneladas y según la disponibilidad del camión se les avisa cuando éste va a retirar la carga. Ahora Prodalmar asume con los gastos de transporte, pagando el mismo precio que antes a los recolectores, los que incrementaron notoriamente sus ingresos.

La relación con el cliente

En estos 12 años la empresa ha sufrido grandes cambios guiados por una clara meta: conquistar los mercados internacionales. Para esto, los procesos productivos han debido ir cambiando, incorporando nuevas tecnologías de modo de alcanzar los mejores estándares de calidad. Esto exige estar constantemente pendiente de los cambios que muestra el mercado. Está claro que lograr esto no es fácil, en especial cuando los clientes se encuentran a miles de kilómetros de distancia. No obstante, la distancia física no es la única que importa al momento de realizar negocios, los idiomas, el valor del tiempo y en general, cualquier otro tipo de diferencia cultural pueden resultar un verdadero desafío a la hora de buscar un acuerdo.

Sin embargo, con dedicación y cuidado se pue-

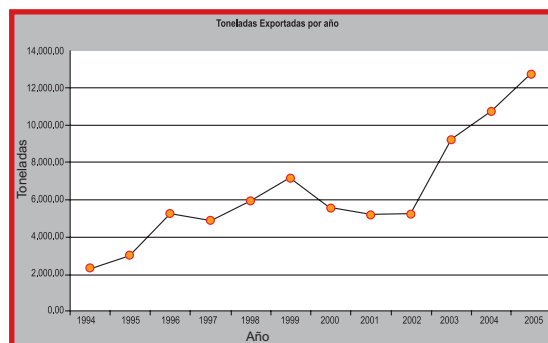
den lograr grandes cosas. René Piantini comprendió esto rápidamente por lo que comenzó a visitar a sus clientes y preocuparse de los detalles. Esto claramente, ha hecho una diferencia entre Prodalmar y su competencia. Un ejemplo de lo realizado por la empresa, con respecto a los pequeños detalles, es la preocupación que muestra cuando sus clientes visitan la empresa. Piantini, en base a su experiencia, ha llegado a la conclusión que la relación por el cliente es la clave para concretar negocios exitosos. En las relaciones comerciales, así como en las humanas, los detalles también son importantes y Prodalmar ha marcado la diferencia en este sentido.

Otro aspecto esencial es trabajar, en conjunto con el cliente, la calidad, tipo de producto y las especificaciones que éste debe tener. Mantener este tipo de relación es reconocer la dependencia entre ambas partes, lo que está lejos de ser una desventaja. Esto permite al cliente recibir exactamente lo que espera y quiere, aumentando los beneficios para el proveedor y disminuyendo sus costos de investigación y desarrollo de productos.

Nuevas metas

Los resultados de este proyecto han sido consecuencias de muchos esfuerzos por parte de una compañía entera. Claramente, este esfuerzo no ha sido en vano, los resultados saltan a la vista. En el 2002 Prodalmar se ubicó en el segundo lugar en la exportación de algas en Chile y a partir de ese año ocupa el lugar N° 1 en la exportación de algas pardas.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución del volumen de las exportaciones en cuanto a la cantidad de toneladas exportadas por año.



En estos años de trabajo se han superado muchas metas pero también han surgido otras nuevas. Para seguir creciendo, la empresa sabe que las certificaciones son claves para garantizar la calidad y trazabilidad de sus productos, es por esto que está en proceso de obtener la Certificación ISO.

Además de los evidentes beneficios de esta certificación, en cuanto a generar confianza para sus clientes, resulta también necesario para la empresa garantizar absoluta precisión en sus procesos. Es justamente en esta área donde la empresa presenta algunas dificultades, específicamente en el pesaje de las algas. Esto lo ha solucionado, por ahora, estableciendo un criterio de aceptación con los japoneses de un 1%. Este acuerdo no se ha logrado establecer con China, sin embargo, y gracias a la confianza existente con el cliente, sabe que cualquier diferencia en peso será posteriormente compensada.

Hace 3 años Piantini decidió contratar a una persona especializada que se encargará de la producción, permitiéndole dedicar más tiempo a la innovación y al desarrollo de productos. Esto está cobrando gran importancia ya que hasta ahora la empresa ha exportado principalmente para la producción de Alginato. Sin embargo, ellos confían en que la búsqueda de nuevos usos se puede traducir en grandes oportunidades para la empresa.

Nuevos descubrimientos

Luego de numerosos estudios se ha determinado que las algas pardas pueden ser utilizadas como alimento para consumo humano, como suplemento alimenticio para animales y como fertilizante de tipo foliar. Esto se ha transformado en una gran oportunidad para agregarle valor a la extracción de algas y diversificar su utilización.

En los últimos años se ha descubierto que los extractos de algas poseen propiedades potenciadoras de los sistemas inmunes propias de las plantas, además las algas son una importante fuente de nutrientes principalmente por su carácter orgánico.

Otro uso alternativo encontrado para las algas son los suplementos alimenticios destinados a los animales, que tienen como ventajas: ser un

potenciador del sistema inmune, reducir la mortalidad, aumentar la eficiencia en la alimentación, estimular el apetito, mejorar la digestión y disminuir el colesterol.

Como alimento en la industria del salmón se ha comenzado a utilizar la harina de algas.

Los alimentos tales como carnes, cecinas, postres y lácteos, forman parte de una diversa gama de alimentos cuyos procesos utilizan derivados de las algas. Además las algas son utilizadas para otros usos diversos como la fabricación de placas dentales, colorantes textiles y elementos farmacéuticos.

La gran variedad de usos a los que se pueden destinar las algas hacen que el crecimiento potencial que puede tener esta industria sea enorme. Tanto así, que muchos expertos apuestan a que dentro de algunos años esta industria podría transformarse en una de las más importantes para el país, para esto se han puesto en marcha cultivos de algas. "Diversas instituciones de investigación están desarrollando proyectos para otros usos de las algas pardas, como bioestimulante vegetal, suplemento alimenticio para aves y consumo humano directo", explica René Piantini. Es probable que en un futuro no muy lejano existan zonas exclusivas destinadas al cultivo de algas, similar al caso de la industria del salmón.

Conclusiones

Al examinar el caso de Prodalmar queda claro que no sólo los productos pueden diferenciar a las empresas sino que la propia cultura de la organización puede hacer mucho en este sentido. Varios clientes están dispuestos a privilegiar su lealtad con el exportador e incluso a pagar un precio mayor si pueden contar con una contraparte en quien puedan confiar. La estrategia de la empresa debe establecerse teniendo en cuenta siempre al cliente como centro. Prodalmar nos ha dado una clara lección de la forma en que se debe llevar un negocio, en estos términos. Este caso no solo resulta útil para una PyMEX sino para cualquier empresa sin importar su tamaño o rubro.★