
ENTREVISTA A MARIO CARRASCO¹ Y JONATHAN CARRASCO²

GRUPO CARRASCO SRL³

POR EL PROFESOR JUAN CARLOS ZABALA

Grupo Carrasco SRL. es una empresa familiar de la provincia de San Luis, dedicada a la distribución de bebidas de reconocidas marcas tales como Pritty, Viñas de Balbo y Branca, entre otras, además de productos alimenticios, de limpieza y cigarrillos. Tienen una cartera constituida por 3.600 puntos de venta. Sus esfuerzos se orientan a lograr una mayor eficiencia en logística, garantizando las entregas en tiempo y forma, a la satisfacción del cliente y al control de costos. Se destacan por su profesionalismo, sus relaciones comerciales sólidas y su compromiso con la calidad. La firma se encuentra en la etapa de consolidación y crecimiento, con inversiones en infraestructura y el desarrollo e implementación de una línea de producción de agua envasada en bidones.

A través del siguiente QR, el lector podrá acceder a un extracto de la entrevista en formato video:



¹ CEO Fundador del Grupo Carrasco SRL.

² Socio Gerente.

³ Es una empresa con un fuerte arraigo en la región.

¿Podrían comentarnos cómo ha sido la evolución de la empresa desde sus inicios hasta la actualidad?

Mario Carrasco (M.C.): La empresa nació en enero de 1979, bajo el nombre de distribuidora Senda SRL. Yo era productor vitivinícola en Mendoza, al caer la estructura de vino de traslado⁴, me inicié en la distribución de vinos en damajuanas para el comercio minorista, desde San Luis hasta Quines. Con el tiempo extendí mi mercado hasta Santa Rosa de Conlara, atendiendo toda la zona de Villa de Merlo y Concarán. Luego seguimos creciendo, incorporamos más productos, compramos un galpón en San Luis e introdujimos la modalidad preventa, algo novedoso en nuestra zona, en ese momento. Incorporamos esta modalidad de preventa antes que Coca-Cola. Agregamos tecnología, eliminando trabajos manuales, ganando en seguridad y velocidad.

Luego mis dos hijos se recibieron de contadores, primero Jonathan y después Nahuel, y les dije: “Miren, el cambio generacional tiene que venir. Las empresas buscan la sucesión, y ... o vienen a trabajar o vendemos la empresa”. Esto marcó un hito en nuestro crecimiento con la incorporación de los dos al negocio. Fue un cambio que siempre nos cuesta a los viejos, porque ellos incorporaron ideas nuevas, mientras yo seguía con el lápiz y el papel. Implementaron el estudio de costos, que no lo tenía presente.

Los costos de la empresa son fundamentales. Imagínate que yo controlaba el gasoil de la distribución de los camiones propios con un monto estimado. Cuando Jonathan y Nahuel pusieron el GPS, nos dimos cuenta de que estábamos regalando el 50 % del beneficio, considerando que en la distribución el costo del combustible incide terriblemente.

Luego cambiamos de denominación. Pasamos a Grupo Carrasco SRL y cedí todas las acciones de la empresa a mis hijos. Ellos se hicieron cargo de la parte comercial y administrativa, y yo me quedé con el manejo financiero, como una manera de seguir acompañándolos. La experiencia es importante: ellos trajeron la tecnología y yo me ocupo de hacer nuevas inversiones.

Por ejemplo, a raíz del problema de tránsito que nos traía el primer galpón que compramos, en la Avenida Justo Daract, decidimos comprar otra nave en el Parque Industrial Norte de 3.000 m². También en el año 2015 se adquirió un galpón en Santa Rosa de Conlara, a partir del estudio de las ventajas que representaba desde la perspectiva de los costos de logística, realizado por mi hijo Nahuel. Y realmente los éxitos están a la vista. Hoy tenemos dos segmentos de mercado diferenciados. Desde San Luis, nos ocupamos del centro de la provincia, la zona turística y de Santa Rosa. Y el segundo

⁴ Estructura de vino de traslado hace referencia a una fase de la industrialización del vino, el cual una vez elaborado se almacena en las mismas instalaciones o se traslada a instalaciones especializadas para su envasado. Los traslados dentro de la actividad pueden estar a cargo de las mismas bodegas o por empresas de logística especializadas. Esto incluye el transporte de uvas, vino a granel y el vino embotellado.

segmento abarca todo el valle de Conlara hasta San Francisco, incluyendo Quines, Luján y Candelaria. De ese modo ahorramos costos, al reducir los recorridos de las distribuciones. Fue un muy buen aporte de la nueva generación.

A partir de la perspectiva tradicional propuesta por la matriz FODA, ¿han podido evaluar a la empresa? ¿A qué conclusiones arribaron?

Jonathan Carrasco (J.C.): Sí, reconocemos como fortaleza nuestra trayectoria y la calidad del servicio brindado. Representamos marcas líderes a nivel nacional y tenemos el sistema RP⁵, que nos permite profesionalizar la gestión, con información para los clientes y también para los vendedores, permitiéndoles hacer foco o potenciar las ventas de determinadas marcas o productos.

También descentralizamos decisiones en los mandos medios; con frecuencia, las empresas familiares presentan cierta resistencia en este aspecto. En cuanto a las oportunidades, puedo mencionar el surgimiento de nuevos barrios y que también algunas empresas nacionales requieren de nuestros servicios, aprovechando que tenemos inversiones en inmuebles y rodados, además de los 3.600 puntos de venta. Desde la perspectiva externa, hay empresas nuevas, que si bien no tienen nuestra estructura, por cercanía nos hacen un poquito de ruido y nos tocan algunos clientes. Pero lo vemos con buenos ojos, tenemos más oportunidades.

Jonathan, con relación al tema específico de distribución, ¿hay posibilidades de que se acerquen nuevas firmas solicitando sus servicios?

J.C.: Nosotros estábamos muy enfocados en las bebidas, pero este último año, hemos recibido muchos pedidos, como lo mencioné anteriormente entre las oportunidades. Es así como agregamos algunos alimentos, por ejemplo los alfajores Gula. Son nuevos y tienen un mercado en crecimiento; son alfajores con mucho dulce de leche. Sumamos también la marca Cabrales y hay firmas de snacks que nos buscan permanentemente. Son áreas nuevas; cada dos o tres meses recibimos nuevas ofertas de empresas.

Pero vamos paso a paso, porque tenemos compromisos comerciales muy fuertes con otras empresas y no podemos dejar de hacer foco en las empresas que nos han acompañado un montón de años. Además, hay que tener en cuenta el refrán que mi

⁵ RP hace referencia a un ARC (administración de las relaciones con los clientes) o CRM (customer relationship management), es una estrategia de negocios apoyada en tecnología para gestionar interacciones con clientes actuales y potenciales. Su objetivo es mejorar la retención, aumentar la rentabilidad y personalizar la experiencia del cliente mediante el análisis de datos.

viejo siempre nos recuerda: "El que mucho abarca poco aprieta"⁶. Entonces, analizamos bien qué empresas nuevas tomar y cuáles no.

El cambio generacional no es solo incorporar una nueva generación. Es también un cambio de óptica con una mente abierta ¿no? Incorporando otros productos a la distribución de bebidas.

M.C.: En San Luis, mis hijos propusieron hacer dos preventas, creando así nuevos puestos de trabajo. Dividimos un área para la distribución de bebidas, cigarrillos y otra para alimentos, con el apoyo de artículos de peso. Por ejemplo, dividimos las marcas de vino, Viñas de Balbo y Fecovita, y asignamos una preventa a cada producto. En el caso de los cigarrillos, nos organizamos de manera similar con las dos marcas. La segunda preventa incluye también los comestibles y artículos de limpieza. Hay que cuidar mucho los costos: el inicio de una preventa tiene sus costos, además de tener que competir con grandes. Un caso es Carrefour, que inició sus canales de ventas mayoristas e influye bastante con ofertas específicas y temporarias, interesantes para el minorista que trata de conseguir los menores precios.

J.C.: Volviendo al tema de los costos, nosotros tomamos la decisión de dividir las preventas, pero no hemos dividido el reparto, por tener espacios dentro del camión sin uso.

Nuestra empresa actualmente tiene casi 700 SKU (Stock Keeping Unit)⁷ a trabajar y nos pasaba que el vendedor, al tener tantos productos en carpeta, no podía ofrecerlos a todos. Al dividir logramos potenciar muchas líneas. De esta forma hemos logrado que los vendedores puedan centrarse en una cantidad menor de líneas de productos, logrando mejorar los beneficios.

⁶ Es un refrán popular cuyo significado es que hacer demasiado implica llevarlo a cabo peor que si realizamos menor tareas en el mismo tiempo. Esta expresión se relaciona con la ambición y con la capacidad tanto intelectual como práctica de querer desarrollar varias cosas a la vez, y al final no poder ejecutar ninguna con eficiencia. Se atribuye su aparición en La Celestina (1499). Es Sempronio, el personaje que emplea esta expresión en una conversación con la Celestina, al pedirle: "contentémonos con lo razonable, no sea que por querer más lo perdamos todo, que quien mucho abarca, poco aprieta".

⁷ Stock Keeping Unit (SKU) es un conjunto de números y letras empleado para identificar, localizar y hacer el seguimiento interno de un producto en una empresa. El término SKU en español significa 'referencia de almacén'. En logística, una etiqueta SKU recoge información para identificar cada producto en función de su color, precio, marca, talla, tamaño, fabricante, etcétera. La combinación y el orden de las letras y números depende de la prioridad que necesite cada vendedor, siempre determinada por las necesidades del comprador y el objetivo de la empresa. Tanto fabricantes y vendedores como compradores están acostumbrados a utilizar otros números identificadores aparte del SKU. Mientras que el SKU es un código creado y decidido por cada vendedor, hay otros códigos de identificación que son creados para identificar el producto de forma universal y obligatoria como por ejemplo el UPC (Universal Product Code).

¿En qué factores están concentrando sus esfuerzos de administración y qué herramientas de gestión utilizan?

J.C.: Nuestra prioridad absoluta es la reducción de costos. Los márgenes de rentabilidad en el sector de distribución son cada vez más estrechos, por eso buscamos compensar los menores márgenes con un incremento en el volumen de ventas. Para lograrlo, nos apoyamos fuertemente en herramientas de gestión, utilizando sistemas especializados para la distribución y personal dedicado exclusivamente a la elaboración de ratios e informes en tiempo real.

M.C.: Es importante destacar que para la fijación de precios nos adaptamos a los porcentajes de rentabilidad que imponen las empresas representadas. No obstante, internamente medimos minuciosamente la incidencia de cada costo sobre las ventas. Esto nos permite reaccionar con rapidez ante cualquier desviación.

Con relación a la gestión del capital humano y la gestión de calidad, ¿qué políticas están implementando?

J.C.: La búsqueda de talento es un desafío constante en San Luis, especialmente cuando se trata de personal calificado en nuestro rubro. Por ello, utilizamos diversos canales de reclutamiento y contamos con el apoyo de una consultora externa para brindar asesoramiento y capacitación continua al equipo.

En cuanto a las certificaciones de calidad ISO⁸, si bien no las hemos implementado hasta ahora, es un tema que estamos evaluando de cara al futuro de la empresa.

¿Cómo integra el Grupo Carrasco el concepto de Responsabilidad Social Empresaria en su modelo de negocios?

J.C.: Tenemos planes concretos para el 2026 vinculados al reciclado de plásticos. Actualmente, ya realizamos el reciclado de cartón y nylon derivados de nuestra logística, pero queremos profundizar este compromiso con el medio ambiente como parte de nuestra identidad corporativa.

⁸ Las certificaciones ISO son sellos internacionales que acreditan que una empresa cumple con estándares de calidad, seguridad y eficiencia definidos por la Organización Internacional de Normalización (ISO). La norma más destacada es la ISO 9001, centrada en la gestión de calidad, permitiendo optimizar procesos, mejorar la satisfacción del cliente y acceder a nuevos mercados.

Me gustaría conocer sus opiniones sobre cómo ven el futuro de su empresa para el 2026.

M.C.: Lo veo muy próspero. Realmente, las ideas de crecimiento y los nuevos proyectos que trajeron mis hijos a la empresa están generando más fuentes de trabajo, lo cual es importante, junto con la incorporación de profesionales en recursos humanos, como lo mencionó Jonathan, para incentivar la preventa y el sentido de pertenencia, mejorando el servicio al comercio minorista. Mis hijos están introduciendo en la empresa, además de la calidad del servicio, valores como la honestidad y el respeto. Como CEO fundador de esta empresa familiar, deseo que continúe la empresa con mis nietos. Me llena de orgullo ver que el Grupo Carrasco SRL tiene futuro.

J.C.: Al futuro lo vemos con muy buenos ojos, a pesar de que una parte del consumo está un poco reprimido. Pero avizoramos muchas oportunidades. Si bien nuestro servicio tiene costos altos, hay pocas empresas que lo pueden brindar. La oportunidad surge a partir de todas las nuevas entregas de casas por parte del gobierno, que nos genera nuevos negocios y clientes, a partir de nuevos kioscos en las zonas de cercanía, que es nuestro fuerte. Nosotros no atendemos las grandes cadenas nacionales, sino que nos abocamos al supermercado regional y al almacén y kiosco de barrio.

El hito más importante será la mudanza a la nueva nave en el parque industrial que estamos remodelando. También tenemos proyectada la construcción de otra unidad operativa donde instalaremos una planta purificadora de agua. Esto nos permitirá incursionar en la producción de bidones de agua envasada, integrándola a nuestra red de distribución ya existente. Es un servicio tan esencial para San Luis donde sufrimos un poco su falta. También generará puestos de trabajo y será un beneficio para toda la provincia, poniendo a disposición de nuestros clientes un producto de calidad. Poder hacerlo nos da mucho orgullo.

Para finalizar, ¿cuál es su visión sobre la economía provincial en los próximos años, en general y en particular para su rubro?

M.C.: Veníamos con mucho optimismo, aunque en el contexto reciente de recesión ha sido complicado. No obstante, esperamos una reactivación económica para el próximo año que impulse nuevamente el consumo.

¿Desea agregar algún comentario final?

J.C.: Mi comentario final para los colegas es subrayar la importancia vital del control de todos los costos. En contextos de márgenes reducidos, el generar reportes confiables para la toma de decisiones y la planificación de inversiones permite a una Pyme no solo sobrevivir, sino proyectarse con éxito.