

## **CUBEN S.A. LA ESTRUCTURA DE UNA PYME INNOVADORA**

CUBEN S.A. THE STRUCTURE OF AN INNOVATIVE SME

**DAGUERRE**, Aldana<sup>1</sup>

**FRIMET**, Uriel<sup>2</sup>

**VAN YSSELDYK**, Paulo<sup>3</sup>

**VELAZQUEZ**, Iris<sup>4</sup>

**GIRI**, Leandro<sup>5</sup>

**GÓMEZ**, Juan Lucas<sup>6</sup>

**PÉREZ RUFFA**, Andrés<sup>7</sup>

Daguerre, A., Frimet, U., Van Ysseldyk, P., Velazquez, I., Giri, L., Gómez, J. L. y Pérez Ruffa, A. (2025). Cuben S.A. la estructura de una pyme innovadora. *Revista INNOVA, Revista argentina de Ciencia y Tecnología*, 15.

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina / [aldanadaguerre@gmail.com](mailto:aldanadaguerre@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina / [uri.frimet@gmail.com](mailto:uri.frimet@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina / [paulo2000@live.com.ar](mailto:paulo2000@live.com.ar)

<sup>4</sup> Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina / [iris.velazquez98@gmail.com](mailto:iris.velazquez98@gmail.com)

<sup>5</sup> Universidad Nacional de Tres de Febrero, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina / [leandrogiri@gmail.com](mailto:leandrogiri@gmail.com) / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7068-9750>

<sup>6</sup> Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad de Buenos Aires, Argentina / [odin835@hotmail.com](mailto:odin835@hotmail.com)

<sup>7</sup> Universidad Nacional de Tres de Febrero, Universidad de Buenos Aires, Argentina / [apruffa@untref.edu.ar](mailto:apruffa@untref.edu.ar)

## **RESUMEN**

El presente trabajo consiste en un estudio de caso sobre una empresa de ingeniería argentina llamada Cuben S.A., la cual presenta características interesantes que la diferencian de otras de su rubro. La metodología empleada para su elaboración se basó en entrevistas a actores claves y revisión documental para analizar la evolución de la organización desde su fundación hasta el presente, cuando se dieron varios cambios en el modelo de negocio. Se identificaron hitos clave que marcaron su crecimiento y desarrollo. El objetivo fue comprender cómo Cuben S.A. logró posicionarse como un referente en soluciones innovadoras, explorando sus estrategias de negocio y adaptación a los cambios del mercado. Asimismo, se identificaron los factores internos y externos que han influido en el éxito de la empresa, analizando tanto el entorno macroeconómico como las decisiones gerenciales y operativas que permitieron a Cuben S.A. mantenerse competitiva en el mercado argentino.

## **PALABRAS CLAVE**

Innovación, tercerización, ingeniería, Cuben.

## **ABSTRACT**

*This paper is a case study of an Argentinean engineering company called Cuben S.A., which has interesting characteristics that differentiate it from others in its field. The methodology used for its elaboration was based on interviews to key actors and documentary review to analyze the evolution of the organization from its foundation to the present, where several changes in the business model took place. Key milestones were identified that marked its growth and development. The objective was to understand how Cuben S.A. managed to position itself as a reference in innovative solutions, exploring its business strategies and adaptation to market changes. Likewise, the internal and external factors that have influenced the company's success were identified, analyzing both the macroeconomic environment and the managerial and operational decisions that allowed Cuben S.A. to remain competitive in the Argentine market.*

## **KEY WORDS**

*Innovation, outsourcing, engineering, Cuben.*

## **Contexto**

El presente artículo fue desarrollado por estudiantes avanzados de la carrera Licenciatura de Administración de Empresas en el contexto de la materia Metodología de la Investigación para las Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. El mismo consiste en un estudio de caso en base a un trabajo de campo realizado a partir de un relevamiento empírico sobre la empresa de ingeniería Cuben S.A.

## **Introducción**

El presente trabajo consiste en un estudio de caso empírico sobre la firma Cuben S.A. La empresa en cuestión ofrece servicios de ingeniería, construcción y auditoría a laboratorios, además de diseño y ventas de hardware específico. Se trata de una empresa de especial interés debido a su inusual estructura y manera de gestionar tanto sus proyectos como sus flujos administrativos.

Detrás de esta empresa se encuentra Leandro Cuchi, dueño y fundador de Cuben S.A., graduado como Licenciado y Doctor en Ciencias Químicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA) y con especialización en Gestión de Tecnología e Innovación de la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF). Al comenzar su desarrollo profesional, ejerció su trabajo en diversos proyectos durante ocho años en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) vinculados al desarrollo y producción en el campo de la industria biotecnológica. Su participación en este organismo produjo que se especialice en el campo de la bioseguridad de laboratorios, lo que permitió identificar la necesidad de adecuar las infraestructuras de estos espacios.

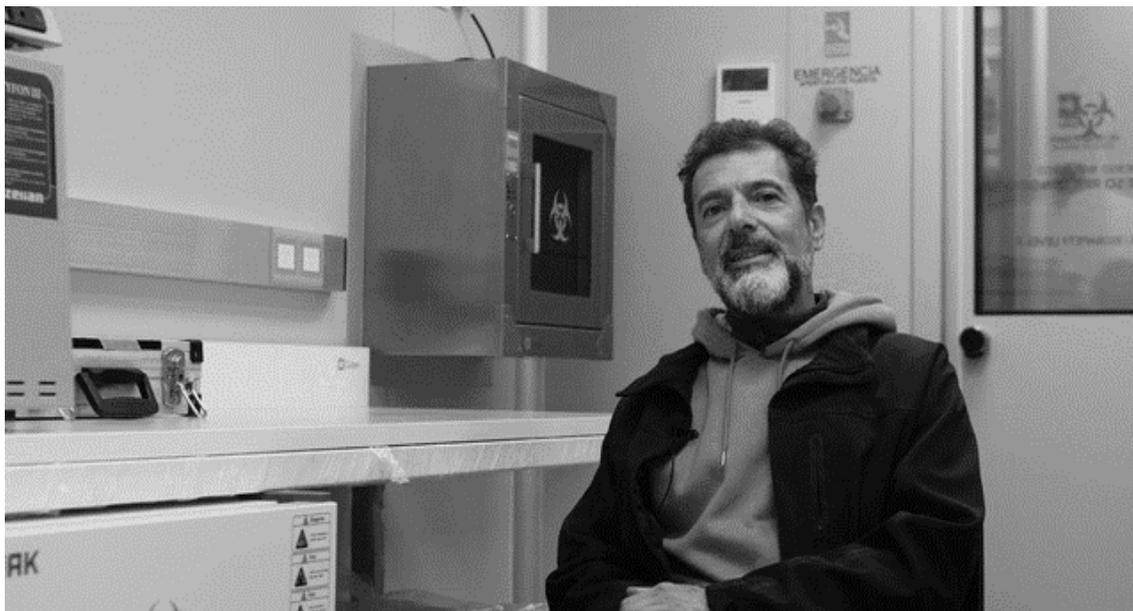


Fig. 1: Leandro Cuchi. Fuente: Cuben S.A

Como resultado del trayecto transitado de Leandro Cuchi, surge la idea de establecer un nexo entre la arquitectura y las necesidades de los laboratorios, ofreciendo servicios a estudios de arquitectura. En sus inicios trabajaba para un estudio que lo subcontractaba; esta iniciativa permitió que los clientes de dicho estudio conocieran a Cuchi, y le permitió labrarse un nombre en el mercado de laboratorio. A raíz de esto, decidió fundar su propia empresa, denominada CUBEN S.A, en el año 2005 junto a su hermana Rosana Cuchi, quien es arquitecta. En sus comienzos, la empresa se dedicó al diseño de laboratorios, tanto en la ingeniería como en la dirección de obras, consolidándose en el nicho donde ya había sido conocido en su rol de subcontratado de estudios de arquitectura e ingeniería menos especializada.

CUBEN S.A. es una empresa de innovación especializada en ingeniería, que ofrece diversos servicios, incluyendo proyectos de laboratorio, auditorías de seguridad y certificaciones, equipos especiales. Además, ofrece servicios de consultoría y elaboración de informes para ayudar a sus clientes a cumplir con los estándares obligatorios y requisitos necesarios de acuerdo con las normas legales. La empresa proporciona soluciones innovadoras a sus clientes en áreas como biocontención, bioseguridad y control de contaminantes. También, se encarga de diseñar, fabricar e instalar equipos especializados, la ejecución de ingeniería para laboratorios y diseño de instalaciones.

Al inicio de sus actividades, Cuben se desempeñaba en su totalidad en el rubro farmacéutico. Sin embargo, con el transcurso de los años, la empresa fue incursionando en otros sectores. Esta diversificación le permitió desarrollar nuevos clientes en industrias alternativas, como la alimenticia y la minera, logrando de esta manera abrir el abanico de posibilidades de negocios. Actualmente, el porcentaje de la industria farmacéutica equivale aproximadamente a un 40% de los clientes de Cuben, al igual que la industria minera; mientras que la industria alimenticia representa el 20%.

La evolución en cuanto a los ingresos de la empresa, contando con datos desde enero de 2013 hasta septiembre de 2024, muestra cambios significativos en la distribución de sus fuentes de ingresos. En sus inicios la fuente principal de Cuben eran los proyectos, el cual, tuvo un porcentaje aproximado del 60%. Sin embargo, desde el año 2015, este porcentaje fue disminuyendo y, si bien fue variando a lo largo de los años, actualmente representa solo aproximadamente el 13% de la totalidad, siendo el resto mayormente constituido por la venta de *hardware* específico.

En cuanto a los ingresos por obras, los mismos tuvieron un aumento gradual que inició en el año 2014, alcanzando un pico del 40% aproximadamente en el año 2016. Sin embargo, la misma fue disminuyendo ligeramente en años recientes, siendo actualmente solo aproximadamente el 10%. Por otra parte, y si bien la empresa realiza auditorías de certificaciones, este rubro mantuvo una participación en los ingresos por debajo del 2%. Cabe destacar sin embargo que más allá de la baja participación de este rubro en las ganancias, resulta estratégico sostenerla ya que muchas veces como resultado de las auditorías surgen proyectos o ventas de equipos con el fin de adecuar a la normativa vigente las instalaciones auditadas.

Para el año 2017 la empresa empezó a operar con una tienda virtual llamada Tienda Nube<sup>8</sup>, una plataforma de ecommerce donde se ofrecen productos y servicios. En sus inicios, el porcentaje de ingresos a través de la misma era poco significativo (menos del 1%), pero fue aumentando y tomando relevancia con los años. Desde el año 2020 hasta septiembre de 2024, la Tienda Nube demostró un crecimiento notable, alcanzando hasta el 70% de los ingresos totales actualmente.

---

<sup>8</sup> <https://www.tienda.cuben.com.ar/>

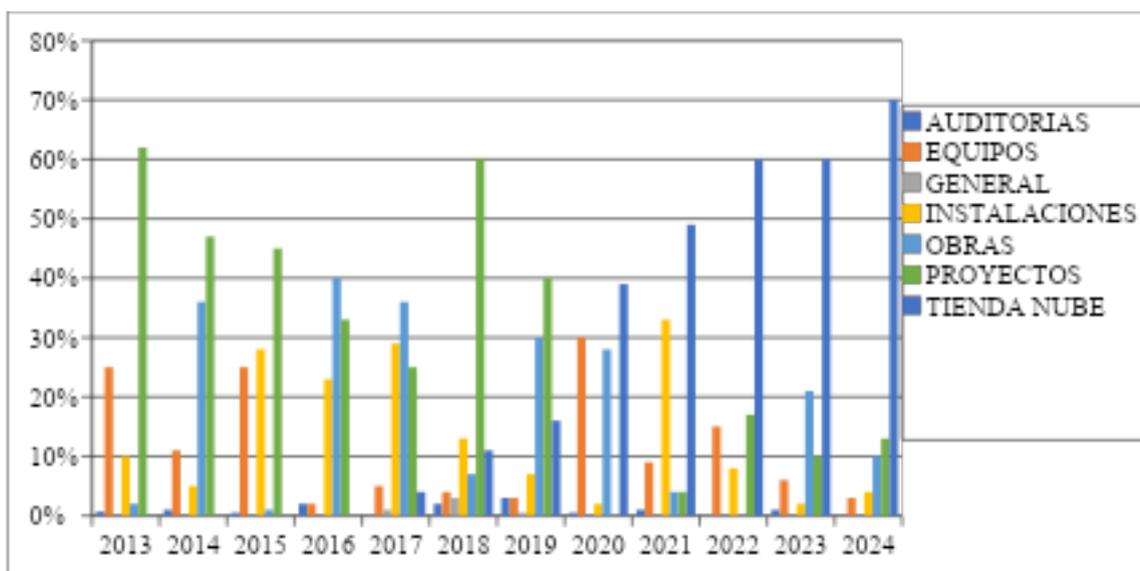


Fig. 2: participación de cada rubro de los ingresos de Cuben. Fuente: elaboración propia en base a datos de Cuben S.A.

Se podría decir entonces que la empresa ha experimentado transformaciones en su estructura de ingresos, lo que ha generado una fluctuación en la relevancia de rubros como equipos, instalaciones y obras. Con un cambio importante hacia el comercio electrónico, esta evolución refleja una adaptación a nuevas oportunidades y a cambios en el mercado y en las necesidades de los clientes.

## Objetivo

### Objetivo General:

Comprender la evolución de la firma Cuben S.A. en el tiempo y los factores determinantes de su éxito.

### Objetivos Específicos:

Describir la historia de Cuben S.A. desde su fundación hasta el presente.

Analizar factores internos y externos que influyeron en los cambios en su modelo de negocio.

Señalar el impacto de los cambios coyunturales en la estructura de ingresos de la firma.

## Metodología

En este artículo se realizó un trabajo de campo con entrevistas estructuradas (ver Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2017) a actores claves y revisión documental de literatura de la empresa. Tanto la revisión documental como las preguntas que se desarrollaron para la obtención de información fueron elaboradas siguiendo el Manual de Buenas Prácticas de Consultoría del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (Formento y Ramírez, 2015).

## ¿Por qué Cuben es diferente?

Cuben desafía la noción cuasi-universal de que la competencia fomenta la innovación, dado que no tiene una competencia directa pues ocupa un nicho de mercado muy específico y de manera muy especializada: si bien existen diversas firmas de ingeniería y arquitectura que pueden ofrecer alguno de los productos o servicios que ofrece Cuben, no existen firmas en Argentina que realicen lo mismo con el mismo nivel de especificidad. Se trata de una empresa que se destaca por ofrecer soluciones personalizadas a problemas específicos y no productos de consumo masivo. Su diferenciación se centra especialmente en la experiencia profesional de su fundador, Leandro Cuchi, quien imprime a su firma una fuerte política orientada al cliente y busca proporcionar soluciones integrales que consideran posibles problemas futuros. Los clientes escogen a Cuben porque esta perspectiva global y enfoque preventivo aseguran que no solo se resuelvan sus necesidades actuales, sino que también se evitan complicaciones futuras, generando así un mayor valor y confianza en sus servicios.

Cuben realiza innovación tecnológica al proponer nuevos equipos orientados a resolver las demandas específicas de los clientes. En general, las propuestas de Cuben integran de maneras novedosas tecnologías existentes en formatos específicos que proveen agilidad en los procesos de los clientes a costos bajos, y utilizan en gran medida componentes nacionales que optimizan la logística y los plazos de entrega. Siendo el *staff* de ingeniería de la compañía profesionales universitarios, puede pensarse a Cuben como un nodo de un ecosistema de innovación (ver p.e. Motta y Morero, 2020) que vincula a las universidades generadoras de conocimiento con las empresas que lo requieren para solucionar sus problemas.

Una muestra de la capacidad de innovación de Cuben fue su participación en la competencia de innovación tecnológica INNOVAR 2018, con un equipo propio denominado Rack LED. Dicho proyecto incluye un módulo climático con condiciones controladas de luz, humedad y temperatura para el cultivo de plantas, y ha sido galardonado con el Segundo Premio.



Fig. 3: módulo climático. Fuente: Cuben S.A

Este producto fue desarrollado por la empresa en colaboración con la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de Buenos Aires, y permitió mejorar las condiciones de luz y temperatura a las que están expuestos los cultivos en ensayos académicos. La necesidad surgió debido a que los investigadores de la Facultad de Agronomía (FAUBA) enfrentaban dificultades al simular condiciones naturales en el laboratorio por el calor excesivo generado por las luces utilizadas usualmente para el crecimiento de plantas.

Cuben lleva a cabo proyectos en distintas partes de Argentina, habiendo trabajado para universidades como la Universidad Nacional de La Rioja (UNLaR) y la Universidad de Buenos Aires (UBA), así como para empresas como Yacimientos Petrolíferos Fiscales S.A. (YPF), como también con empresas alimenticias como Femsa Coca Cola de Argentina y Havana S.A.

## **Estrategia de Cuben para capturar más eslabones de su cadena de valor**

Para optimizar su cadena de valor, Cuben S.A. ha integrado diversas actividades que aportan valor agregado a la empresa, generando así ventaja competitiva. Inicialmente, la empresa se centró en desarrollar la ingeniería y dirección de obra en la construcción de laboratorios. Naturalmente, el *expertise* necesario para ello la llevó a poder también ofrecer el servicio de auditorías para garantizar su buen funcionamiento y adecuación a normas. Durante este proceso, se identificó la oportunidad para agregar valor adicional vendiendo equipos necesarios para el diseño de dichos laboratorios. La integración y coordinación de estas actividades generan un valor significativo para el consumidor, lo cual es vital para poder ampliar y fidelizar a los clientes. Por esta razón, Cuben S.A. se distingue en el mercado al aplicar la estrategia de diferenciación (Porter, 1980), debido a que se enfoca en ofrecer características que los clientes valoran, satisfaciendo de esta manera sus necesidades y justificando un precio más elevado por su servicio personalizado de alta calidad.

Un ejemplo de la clase de servicio enfocado al cliente que ofrece Cuben y que resultó en una innovación emblemática para la empresa puede verse en la historia de uno de los proyectos más importantes de la firma Cuben. El mismo sucedió en 2007, cuando surgió un problema operativo en el área de calidad de una importante compañía alimenticia. El cliente necesitaba de una mejora en el resultado de ciertos productos ya que encontraron que en una fase del proceso productivo se acortaba la fecha de vencimiento por el surgimiento de un hongo que crecía en el baño de chocolate de uno de sus productos insignia. Debido a esto, contactaron a Cuben para diseñar e implementar un área limpia la cual solucione la problemática al evitar que el hongo estuviera en contacto con el producto en la fase de producción, pero el costo de la realización era muy alto por las dimensiones de la planta. Ante esta situación se sugirió resolver el problema de manera directa con un equipo de pequeñas dimensiones capaz de esterilizar el producto sin necesidad de construir un área limpia de las dimensiones de la planta. Es por este motivo, que Cuben diseñó el llamado "Túnel UV", el cual esteriliza mediante una lámpara de radiación ultravioleta al producto sin alterar sus cualidades organolépticas (textura, sabor, etc.), pasando con éxito el control de calidad interno de la compañía a un costo sensiblemente inferior que la solución original. Este caso en cuestión es un ejemplar de muestra de la capacidad de innovación que posee Cuben S.A., lo cual refuerza su ventaja competitiva a través del desarrollo de soluciones personalizadas.



Fig. 4: túnel UV. Fuente: Cuben S.A

### **Contexto económico de Cuben: una perspectiva histórica**

La empresa Cuben S.A., como se mencionó anteriormente, se fundó en el año 2005. Teniendo en cuenta esto y para entender el contexto en el que surgió, es importante analizar la situación económica del país, particularmente durante la crisis del 2001-2002, para lo cual se seguirá a Gerchunoff y Llach (2018). En dicho periodo Argentina se encontraba atravesada por la incertidumbre económica e inestabilidad del mercado. El país enfrentó una profunda crisis económica y social, marcada por la recesión, el alto desempleo y aumento de la pobreza. La devaluación del peso argentino y el default de la deuda externa condujeron al colapso del sistema financiero.

La crisis tuvo un impacto negativo en las exportaciones a corto plazo. La recesión y la alta inflación redujeron la competitividad de los productos argentinos en los mercados internacionales, aunque la devaluación del peso generó al mismo tiempo que los productos argentinos fueran más baratos para los compradores extranjeros. En contraste, las importaciones disminuyeron significativamente debido al encarecimiento de los productos importados, también se redujo la capacidad de las empresas para importar insumos y maquinarias debido a la falta de divisas. En respuesta a la crisis y para proteger las reservas, el gobierno implementó controles de capital y restricciones a las importaciones para mejorar la balanza de pagos.

A partir de 2003, bajo la presidencia de Néstor Kirchner, la economía argentina comenzó a recuperarse. Su gobierno implementó varias políticas que impactaron al entorno empresarial, como regulaciones y medidas de protección industrial. La recuperación económica se reflejó en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), aumento de la inversión y la estabilidad del mercado laboral. Aunque persistieron desafíos sociales como la pobreza, la desigualdad e inflación, la recuperación económica creó un entorno más favorable para la apertura de nuevas empresas a mediano y largo plazo.

Durante este periodo, las exportaciones crecieron significativamente. La devaluación del peso argentino, que se produjo durante la crisis, benefició a las exportaciones al hacer los productos argentinos más competitivos en el mercado internacional. La recuperación de la economía y el aumento en el poder adquisitivo de los consumidores y empresas llevaron a una mayor demanda de bienes importados. La devaluación del peso y la mejora en la situación económica facilitaron el acceso a divisas para financiar importaciones.

Entre 2004 y 2006, Argentina consolidó su proceso de recuperación económica iniciado en 2003. El Producto Interno Bruto continuó creciendo gracias a la demanda interna y externa. Aunque la inflación seguía siendo una preocupación, se logró mantener en niveles más moderados. Se llevaron a cabo negociaciones para mejorar los términos de la deuda y fortalecer la posición financiera del país. La política de flotación administrada del peso argentino ayudó a mantener la competitividad de las exportaciones y a gestionar las presiones sobre los precios internos.

En el contexto post-crisis del 2001, la creación de nuevas empresas, como Cuben S.A., se vio favorecida por la recuperación económica, caracterizada por la estabilización del entorno económico y un incremento en la demanda interna. Esto generó nuevas oportunidades para la mano de obra nacional, lo que contribuyó al crecimiento del empleo y al fortalecimiento de la industria nacional. Asimismo, la capacidad de importar bienes de capital, maquinaria y tecnología fue un factor impulsor para la expansión industrial, actuando como un incentivo para la fundación de Cuben S.A. Esto fue potenciado por la política gubernamental de los gobiernos kirchneristas, que mediante diversos mecanismos de incentivos promovieron el consumo de productos nacionales frente a los importados. En tal sentido, Cuben se benefició de una tendencia a la sustitución de importaciones que se dio en el transcurso del ciclo kirchnerista, al innovar con artefactos tecnológicos que de otro modo se tendrían que conseguir importados a un altísimo costo.

Cabe mencionar que, a pesar de la recuperación, la inflación alta siguió afectando los costos operativos y la planificación financiera a largo plazo. Las empresas enfrentaron desafíos en la fase inicial de la recesión, pero se beneficiaron de la posterior mejora económica, que impulsó la demanda de productos y servicios.

En el año 2015, durante la administración del presidente Mauricio Macri, la empresa enfrentó un período económico desfavorable. Esta situación se originó en un contexto recesivo coyuntural que afectó la situación financiera de varias empresas industriales. Esta circunstancia impactó directamente a Cuben S.A., que experimentó una disminución en las solicitudes y pedidos de nuevos proyectos, lo que conllevó a una reducción en los niveles de demanda e ingresos de la empresa.

En el año 2020, durante la presidencia de Alberto Fernández, se produjo un evento global de salud inesperado: la llegada de la pandemia de COVID-19, que impactó a numerosas empresas en todo el mundo. En el caso de Cuben S.A., la compañía no experimentó efectos directos adversos debido a que su modelo de trabajo ya se había adaptado previamente a un sistema completamente remoto. Ante esta situación, la empresa adoptó una estrategia de reinversión en su enfoque de ventas, centrándose en la comercialización de equipos, lo que se convirtió en su principal fuente de ingresos, superando incluso a los servicios de ingeniería y construcción (rubro profundamente afectado por la recesión del contexto pandémico).

### **Evolución de la compañía en el tiempo**

Dado el crecimiento de la empresa en cantidad y complejidad de proyectos, Cuben planifica sus estrategias para captar nuevos clientes tanto en el ámbito de la

ingeniería, como de la venta minorista de sus productos. La principal de tales estrategias fue la implementación de una tienda online donde comercializa diversos productos, muchos de ellos equipos desarrollados por la propia firma para solventar una necesidad específica de un cliente y que ahora forman parte de su catálogo estable. Es decir, la venta online se basa en productos terminados que ya produjeron al menos una vez, y debido a su conocimiento en la fabricación, ya están aptos para venderlos a todo el público que lo demandara mediante su sistema E-commerce.

Con aproximadamente veinte años en el mercado, la empresa cuenta con un catálogo diverso, lo que le permite atender a clientes de distintos sectores con necesidades variadas. Al ofrecer productos individuales a los distintos clientes a través de las plataformas, Cuben no sólo muestra de forma implícita su *expertise* y recorrido en el sector, sino que también facilita a los clientes una visión clara de su capacidad y especialización en soluciones personalizadas. Además de la tienda *online*, Cuben invierte en publicidad en Google (*Google Ads*), ayuda a segmentar a sus potenciales clientes y llegar al público más preciso posible, mediante el posicionamiento de palabras claves o productos específicos en los primeros resultados de Google.

En lo que respecta a diseños de laboratorios, instalaciones y direcciones de obra, la reputación juega un papel importante debido a su transmisión de boca en boca. Ésta es una de las principales vías por las cuales Cuben consigue clientes. Si bien hay competidores en el mercado (en algunos segmentos particulares, pero no en toda la cadena), el valor agregado que da la empresa es la confianza en su trayectoria, lo que genera fidelización. A su vez, la asesoría personalizada genera cierta seguridad y credibilidad al cliente (o potencial cliente), haciendo de este eslabón de la cadena una parte importante en el proceso de venta o negociación.

### **Administración del conocimiento, evolución y diferenciación ¿qué quiere ser Cuben y qué no?**

En la actualidad el principal accionista de Cuben S.A. es Leandro Cuchi, debido a que hace algunos años Rosana Cuchi le vendió su parte accionaria, aunque aún continúa brindando servicios de arquitectura para la compañía. El organigrama de la empresa está conformado por un departamento técnico y diversos profesionales freelance. Dentro del departamento técnico se incluyen las áreas de compras, ventas, ventas

online, logística y administración. Los encargados de realizar dichas tareas dentro del departamento técnico son seis. Por el lado de la realización de la documentación técnica de ingeniería, tales como planos y sus cálculos respectivos, el equipo de producción está constituido por profesionales de extenso recorrido que se desempeñan en la rama de arquitectura e ingeniería de manera freelance.

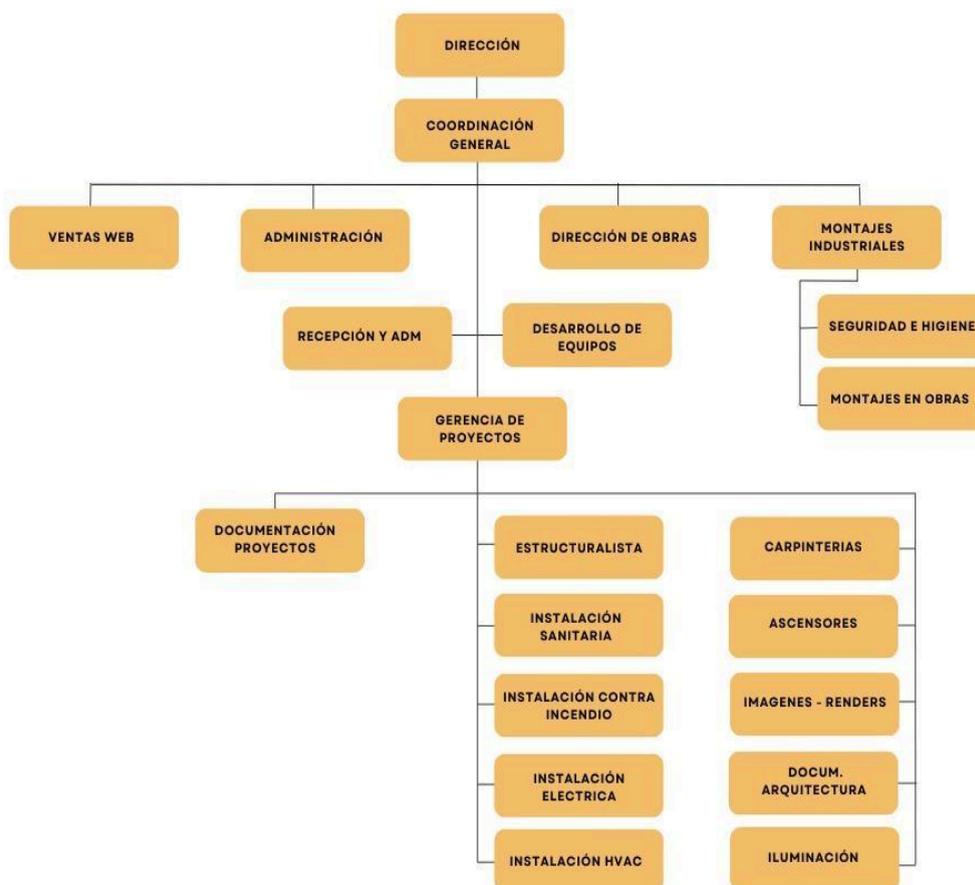


Fig. 5: organigrama de Cuben. Fuente: elaboración propia en base a datos de Cuben S.A.

Se considera que Cuben tiene un proceso de trabajo innovador, debido a que ofrece beneficios poco frecuentes y novedosos con respecto al contrato de trabajo. Los empleados desde los inicios de la empresa cuentan con beneficios como lo son el trabajo de manera remota. Su jornada laboral es de cuatro días a la semana eligiendo cuál es el día libre que más les convenga según sus intereses, mientras no afecten el devenir de algún proyecto o proceso de la empresa. Además, los empleados participan de las ganancias y la facturación. Con respecto a los empleados que tienen una contratación fija, perciben un 5% de la facturación mensual adicional al sueldo fijo; por otro lado, en cuanto a los empleados *freelance*, los mismos perciben parte de las ganancias obtenidas por los proyectos desarrollados. El área de compras obtiene una ganancia extra si consigue mejores descuentos en la adquisición de los materiales necesarios para la actividad de la empresa. Esta es una forma de incentivar al personal para que los costos sean menores y las ganancias obtenidas por esos descuentos se repartan en 50% al comprador y 50% para la empresa.

La innovación en el manejo laboral de Cuben destaca como un modelo disruptivo y flexible tanto para la empresa como para sus empleados. La implementación de prácticas laborales, que van más allá de lo convencional, alinea las tendencias actuales de valorar el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Esto refleja un entendimiento profundo de las necesidades y deseos de los empleados, enfocándose no solo en la mejora de la satisfacción y motivación del equipo, sino también promoviendo una mayor eficiencia y compromiso con los objetivos de la empresa. Así es como Cuben ejemplifica cómo la innovación en las prácticas de gestión laboral puede ser una herramienta para fomentar un ambiente de trabajo atractivo y de retención de talento.

### **¿Cómo codifica el conocimiento tácito Cuben?**

El modelo de gestión laboral innovador de Cuben S.A. es notablemente efectivo, sin embargo, para mantener y mejorar su competitividad a largo plazo, es fundamental que la empresa implemente procedimientos para codificar el conocimiento tácito de sus empleados. Pero realizar esta labor no es nada sencillo ya que como:

“El conocimiento tácito en la empresa involucra saberes generales y comportamentales, saberes no codificados en manuales sobre la tecnología de procesos, la capacidad de resolución de problemas no codificado y la capacidad para vincular situación y para interactuar con otros recursos humanos” (Motta y Morero, 2020, p. 47).

En este contexto, si bien los empleados de Cuben aprovechan significativamente su conocimiento para resolver problemas y colaborar, la empresa debe esforzarse por convertir este conocimiento en explícito, dada la potencialidad de no poder contar en algún contexto con alguien del personal experto y tener que formar nuevos trabajadores en los temas específicos del nicho del negocio. Como señalan Nonaka y Takeuchi (1995), la codificación del conocimiento tácito implica transformar las experiencias, habilidades y competencias no documentadas de los empleados en información accesible y estructurada. Este proceso puede involucrar la creación de manuales, guías de procesos, bases de datos de mejores prácticas y sistemas de gestión del conocimiento que faciliten la transferencia de información de manera sencilla a otras personas.

Al codificar estos saberes, Cuben puede asegurar que la experiencia y habilidades acumuladas no se pierdan cuando un empleado deja de ser parte de la organización. Esto es crucial para que la empresa pueda seguir operando sin ningún tipo de inconveniente y se pueda brindar una estabilidad del conocimiento dentro de la misma. La codificación permite que el conocimiento se comparta y transfiera eficientemente entre todos los miembros del equipo. Nuevos empleados pueden ponerse al día más rápidamente y el equipo en su conjunto puede trabajar de manera más cohesionada y eficiente.

La codificación del conocimiento no solo podrá fortalecer la base de conocimientos de la empresa, sino que también podrá mejorar la consistencia y calidad de sus procesos y servicios. Al tener acceso a un conocimiento bien documentado, los empleados pueden seguir procedimientos estandarizados que aseguren altos niveles de calidad y minimicen errores. Documentar y codificar el conocimiento tácito también puede facilitar la innovación. Al tener una base sólida de conocimiento explícito, los empleados pueden construir sobre este para desarrollar nuevas ideas y soluciones innovadoras.

La codificación del conocimiento puede alinearse con los objetivos estratégicos de Cuben. Al integrar el conocimiento en la estrategia de la empresa, se pueden diseñar planes de acción más efectivos y tomar decisiones más informadas. Para implementar este cambio, Cuben puede considerar varias estrategias, tales como la creación de un sistema de gestión del conocimiento, la implementación de programas de mentoría donde empleados experimentados transfieran su conocimiento a los más nuevos, y el uso de tecnologías digitales para facilitar la documentación y el acceso al conocimiento. La inversión en estas áreas no solo beneficiará a los empleados y la eficiencia operativa, sino que también posicionará a Cuben como una empresa que estará preparada para los futuros desafíos que se les propongan.

## **Estrategia de outsourcing**

La estrategia de outsourcing implementada por Cuben demuestra su enfoque en la optimización de recursos. La gran mayoría de sus empleados son profesionales externos contratados por proyecto, lo que le permite a la empresa mantener una estructura flexible y adaptable a las necesidades cambiantes del mercado. Cabe destacar, sin embargo, que estas personas son contratadas de manera habitual, ya que han trabajado con la empresa durante varios años bajo este esquema *freelance*, lo cual evita los costos asociados a tener una estructura numerosa de personal fijo. Este modelo de tercerización permite a Cuben contar con talento especializado sin los compromisos de una relación de dependencia, lo que no solo reduce significativamente los costos fijos, sino que también refuerza una estructura organizacional ágil y de tamaño reducido.

Por otro lado, es importante resaltar que la fabricación de los productos que comercializa Cuben se lleva a cabo en talleres externos. Esta estrategia ayuda a la empresa enfocarse en sus proyectos, externalizando el proceso productivo a un proveedor especializado que cuenta con la infraestructura y el personal capacitado para cumplir con los estándares de calidad requeridos. Además, estas fábricas no solo se encargan de la producción, sino que también actúan como centro logístico, ya que en sus instalaciones se almacenan los stocks de la empresa. De esta manera, Cuben no solo terceriza la fabricación, sino también la gestión de su inventario, el cual optimiza costos operativos y asegura una mayor flexibilidad en la cadena de suministro. Los proveedores acompañan hace varios años a Cuben por lo que resultan piezas fundamentales y estratégicas para su modelo de negocios. Esta estrategia permite que los costos fijos de la empresa se mantengan lo más bajos posible. En escenarios donde la demanda del mercado disminuye, al tercerizar la fabricación, la empresa no se ve afectada por los elevados costos de mantener una planta de producción propia. Al no tener que asumir gastos relacionados con el mantenimiento, personal y maquinaria, Cuben puede adaptarse más fácilmente a las fluctuaciones del mercado, preservando su rentabilidad y evitando sobrecargar su estructura de costos durante los periodos de baja demanda. Esta flexibilidad les otorga una ventaja competitiva frente a otras empresas con mayores compromisos fijos.

## **El modo de financiarse**

Desde sus comienzos, Cuben ha demostrado una sólida solvencia tanto económica como financiera, lo que le permitió operar con independencia y estabilidad en el mercado. Como consecuencia la empresa, no tuvo la necesidad de recurrir a fuentes

externas de financiamiento, como los créditos de entidades bancarias, que a menudo implican compromisos y riesgos adicionales. La gestión eficiente de sus recursos es clave para mantener esta autonomía y asegurar un crecimiento sostenible en el tiempo.

A pesar de su solidez financiera, Cuben consideró la posibilidad de acceder a préstamos y programas de financiamiento ofrecidos por el Estado Nacional Argentino, orientados al desarrollo y crecimiento de las empresas con el fin de aprovechar determinadas oportunidades financieras coyunturales. Estos préstamos estatales pueden ofrecer condiciones favorables para impulsar la expansión y modernización de los negocios. Cuben identificó en estos programas una oportunidad para acelerar sus planes de crecimiento sin comprometer su estructura financiera ni recurrir a opciones de financiamiento más costosas o restrictivas. Sin embargo, y a pesar de sus esfuerzos por acceder a estas líneas de financiamiento público, la burocracia asociada a las típicas líneas de financiamiento para I+D en Argentina terminó siendo demasiado restrictiva como para estimular a la compañía a realizar el esfuerzo por participar de las mismas.

Con lo que respecta a las distintas modalidades de pago, para la contratación de servicios generales, la compañía exige un pago inicial del 50% al comenzar el proyecto, mientras que el 50% restante se abona al finalizar los servicios. Esta modalidad permite a los clientes asegurar un compromiso mutuo desde el inicio y garantiza que la ejecución se lleve a cabo de manera óptima. En cuanto a sus clientes del sector minero, Cuben ofrece una estructura de pago adaptada a las necesidades particulares de esta industria. En estos casos, la condición de pago se ajusta a un 30% anticipado al inicio del proyecto, con el 70% restante abonado al concluir la obra. Este esquema de pagos permite una mayor flexibilidad para las mineras, asegurando que los pagos se realicen conforme a los avances en la obra. Por otro lado, en relación a la compra de productos que ofrece Cuben, la misma establece un pago del 100% anticipado a través de una transferencia bancaria, estableciendo la modalidad de pago contra entrega.

## **El futuro de Cuben**

Con respecto al futuro, Cuben trabaja actualmente en mejorar los procesos de toma de decisiones, ya que hoy en día se centralizan en gran medida en el director de la organización. La idea principal es no depender de una sola persona para tomar decisiones importantes, cerrar acuerdos comerciales, pensar soluciones innovadoras, etc., sino delegar estas cuestiones a partir del conocimiento existente en la documentación de la empresa y a través de la transferencia del conocimiento

tácito adquirido en la experiencia. Así, Cuchi trabaja en la capacitación de tres personas que considera que puedan llevar adelante en el futuro tareas cruciales del manejo de la empresa que actualmente recaen casi completamente en él. Sin embargo, realizar esta labor de capacitación no es nada sencillo ya que resulta complejo poder transmitir el conocimiento que él mismo adquirió a lo largo de su trayectoria. Es por ello que Cuchi considera que tiene un desafío por delante, debido a que todos esos conocimientos fueron adquiridos tanto en el ámbito académico, como también a través de sus experiencias laborales y vivenciales, que le permitieron desarrollarse como un emprendedor en un nicho específico de mercado con gran capacidad para detectar el talento humano. Por este motivo, el director de la empresa considera que es incierto el futuro con respecto a la toma de decisiones de la alta gerencia una vez que él no sea parte de la misma.

Por otro lado, es interesante analizar la postura que tiene Cuchi con respecto al crecimiento de la organización: él mismo expresó que no tiene intenciones de fomentarlo en el futuro. Esta decisión está estrechamente relacionada con la naturaleza del trabajo que realiza Cuben, puesto que la empresa se enfoca en innovar a través de cada proyecto que asume. La personalización de cada trabajo es un aspecto clave en su enfoque, lo que implica que no existen procesos estandarizados ni producciones en masa. En este contexto, el crecimiento parecería ser contradictorio con la esencia de la empresa. Un aumento en la demanda o en la cantidad de proyectos podría exigir la implementación de procesos estandarizados, lo que comprometería la innovación y la personalización que caracterizan a Cuben. Además, el crecimiento requeriría de la contratación de más personal, alterando la dinámica y la cultura de la empresa, que actualmente se basa en un equipo cohesionado y experimentado.

Los desafíos que Cuben ha asumido han cambiado constantemente a lo largo del tiempo. Cuben, en sus inicios, centró sus esfuerzos en proveer soluciones especializadas para las industrias alimenticia y farmacéutica, destacándose por su capacidad de desarrollar ingeniería y reingeniería que garantizaban la calidad y seguridad que en estos sectores se necesitaban. Sin embargo, en el último tiempo, más precisamente en 2024, la empresa ha comenzado a incurrir en la industria minera y virando cada vez más su enfoque estratégico futuro hacia dicho sector. La diversificación y las oportunidades de crecimiento en el ámbito minero ha motivado a Cuben a ampliar su cartera de clientes, experiencia y nuevos mercados. Más allá de esto, queda claro que Cuben ha exhibido a lo largo de su historia una actitud flexible que le ha permitido subsistir a los vaivenes de la economía argentina, y ha buscado nuevos nichos de negocio siempre que las oportunidades y las coyunturas lo permitieron. Es de inferir que continuará por ese camino durante los próximos años.

## Conclusiones

La empresa Cuben S.A. ha logrado destacarse en el mercado argentino a través de una combinación estratégica de innovación, flexibilidad en su modelo de negocio y una eficiente estrategia de outsourcing. La innovación ha sido un pilar fundamental en su crecimiento, evidenciado por la capacidad de Cuben para desarrollar soluciones tecnológicas personalizadas, como el "Túnel UV", que resolvió un problema complejo a menor costo. Este enfoque le ha permitido generar valor agregado y posicionarse en un nicho específico, siendo reconocida por su habilidad para integrar conocimiento científico y técnico en productos que mejoran los procesos de sus clientes.

El modelo de negocio de Cuben ha evolucionado desde la prestación de servicios de ingeniería hasta la apertura de su tienda digital, lo que le permitió adaptarse a las necesidades del mercado y expandir sus fuentes de ingresos. Este cambio es una clara muestra de la capacidad de la empresa para ajustarse a las demandas tecnológicas y comerciales de sus clientes, lo que se ha traducido en un aumento significativo de sus ingresos en los últimos años, con una fuerte dependencia del comercio electrónico.

La estrategia de outsourcing ha sido clave para mantener la flexibilidad y reducir los costos operativos. Al externalizar tanto la fabricación como la gestión de inventarios, Cuben ha podido concentrarse en el desarrollo de proyectos innovadores y mantener una estructura organizacional ágil. Este enfoque le ha permitido adaptarse mejor a los cambios en la demanda del mercado, preservando su rentabilidad y optimizando recursos.

## Bibliografía

Formento, H., Ramírez, G. (2015). *Manual de buenas prácticas de consultoría para asesores en tecnologías de gestión*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y Unión Europea.

Gerchunoff, P., Llach, L. (2018). *El ciclo de la ilusión y el desencanto*. Crítica.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2017). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana.

Motta, J., Morero, H. (2020). La teoría moderna de la innovación y sus antecedentes en el pensamiento económico. En D. Suárez, A. Erbes, F. Barletta. (ed.). *Teoría de innovación: evolución, tendencias y desafíos*. (pp. 23 – 62) Ediciones Complutense.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo crean las empresas japonesas la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

**Fecha de recepción: 13/11/2024**

**Fecha de aceptación: 27/3/2025**