

EXPERIENCIA DE APLICACIÓN

CASO DONADEU

Benzacar Maderas S.R.L.

Cómo una inversión aproximada de USD 300.000 creó una capacidad industrial cotizada en Europa en alrededor de USD 3 millones, compitió con perchas chinas y obtuvo una medida antidumping a favor de la producción nacional.

PRINCIPIO DEL CASO: La riqueza no estaba solamente en el capital recibido, sino en la capacidad de transformarlo mediante conocimientos, organización, trabajo local y adaptación tecnológica.

Documento consolidado para el Manual del Protocolo de Prosperidad
Versión definitiva | 2 de septiembre de 2026

1. Tesis del caso

Donadeu no es solamente una anécdota que explica el Protocolo de Prosperidad. Es su antecedente práctico: una experiencia prolongada de creación de capacidad de transformación con recursos escasos, conocimiento aplicado, organización y voluntad emprendedora.

En un entorno con infraestructura limitada, Benzacar Maderas desarrolló una fábrica de perchas de madera capaz de competir con importaciones chinas. La experiencia combinó materia prima local, maquinaria antigua adaptada, herramientas modernas, oficios disponibles, diseño industrial, clientes de escala nacional y una defensa comercial formal frente a prácticas de dumping.

El caso demuestra que un stock disponible no se convierte por sí solo en riqueza. El quebracho blanco, las máquinas, los motores, la chatarra, los conocimientos y el trabajo del pueblo adquirieron valor cuando fueron organizados dentro de una capacidad productiva.

HALLAZGO CENTRAL: Con préstamos cercanos a USD 300.000 se construyó una fábrica cuya reproducción mediante una planta equivalente cotizada en Europa habría costado aproximadamente USD 3 millones. La capacidad de transformación multiplicó por cerca de diez el valor del capital financiero inicial.

2. Regla de evidencia

Este documento diferencia lo comprobado mediante fuentes públicas de aquello que proviene del testimonio directo de Ariel Benzacar. Cuando un punto no puede precisarse, se lo conserva expresamente como pendiente, sin forzar una exactitud falsa.

Nivel	Significado	Uso
HECHO OFICIAL	Consta en normas, expedientes u otras fuentes públicas.	Puede presentarse como evidencia externa.
TESTIMONIO	Relato directo de Ariel Benzacar o de participantes.	Se atribuye al autor y puede buscarse corroboración documental.
PENDIENTE	Dato cuyo detalle exacto todavía no fue recuperado.	Se deja abierto y no se presenta como hecho cerrado.

3. Cronología consolidada

Período	Hecho reconstruido	Estado
1993	Ariel Benzacar tomó la conducción de la operación cuando su padre enfermó de cáncer.	Testimonio; fecha firme
Aprox. 1995	Obtención de préstamos cercanos a USD 300.000, principalmente del Banco Nación, destinados a construir y equipar la fábrica.	Testimonio; año aproximado
1998-2003	Investigación y vigencia de medidas antidumping sobre perchas anatómicas de madera originarias de China.	Hecho oficial
2001	La crisis económica provocó un colapso severo y la empresa estuvo cerca de quebrar.	Testimonio

Período	Hecho reconstruido	Estado
Fines de 2004	Ante pérdidas aproximadas de USD 20.000 semanales, Ariel decidió cerrar y negoció la continuidad con el sindicato.	Testimonio; fecha consolidada
2004-2008	Ariel asesoró a los nuevos operadores, suministró materias primas y comercializó la producción.	Testimonio
Aprox. 2008	Los nuevos responsables decidieron cerrar definitivamente la fábrica.	Testimonio; fecha aproximada

4. El establecimiento y sus instalaciones

La propiedad de Donadeu era de grandes dimensiones y estaba organizada en sectores residenciales, logísticos e industriales.

4.1. Edificio principal

El edificio de gran tamaño visible en las fotografías tenía un salón central donde se empacaban las perchas. A un costado había tres habitaciones, baños y una cocina que componían la vivienda. También existía una serie adicional de cuartos utilizados por el personal que atendía y cuidaba la casa.

4.2. Sectores fabriles

Junto al edificio principal había un galpón con el torno y otras máquinas. En el gran terreno posterior se concentraba la mayor parte del proceso industrial: autoclave, secadero, sierras y otros equipos. Enfrente se encontraba otro galpón que cubría una parte adicional del proceso de fabricación.

4.3. Propiedad y continuidad de la producción

Antes del traspaso de la operación al sindicato, Ariel entregó la propiedad a un proveedor de la familia Ceguiaro, con quien mantenía una deuda. La familia, que vivía en el pueblo, pasó a ocupar el edificio principal. Esto no interrumpió la producción porque la actividad fabril se desarrollaba principalmente en los terrenos y galpones separados de la vivienda.

5. Financiamiento y creación de capacidad

Los préstamos obtenidos fueron de aproximadamente USD 300.000. El crédito principal habría sido gestionado en el Banco Nación alrededor de 1995 y permitió construir la fábrica. El Consejo Federal de Inversiones (CFI), con oficina en la calle San Martín, intervino en la operación; no se recuerda si aportó fondos, avaló el crédito o cumplió otra función de garantía o administración.

Tiempo después, Ariel solicitó en Europa una cotización para instalar una planta equivalente. El valor estimado fue de aproximadamente USD 3 millones. Esta cifra representa un costo de reproducción y no una tasación contable del inmueble o de la empresa.

Indicador	Valor aproximado	Interpretación
Préstamos recibidos	USD 300.000	Capital financiero utilizado para construir la fábrica.
Planta equivalente en Europa	USD 3.000.000	Costo estimado de reproducir una capacidad industrial semejante.

Indicador	Valor aproximado	Interpretación
Multiplicación de capacidad	Cerca de 10 veces	Resultado de combinar capital, saberes, trabajo, adaptación y organización.

LECTURA DEL PROTOCOLO: El préstamo fue un recurso necesario, pero la riqueza nueva surgió de la capacidad de convertirlo en una estructura industrial de valor muy superior.

6. Construir la fábrica que no existía

La alternativa a comprar una planta llave en mano fue comprender la lógica técnica del proceso y construir o adaptar localmente los equipos necesarios. El núcleo inicial reunió la conducción industrial de Ariel Benzacar con el saber práctico de un tornero, un herrero y un capataz, además de los trabajadores de producción y empaque.

6.1. Innovación en el secado

El quebracho blanco es una madera muy dura y poco estable. Para transformarla de manera repetible fue necesario desarrollar un sistema de secado propio. El uso y la adaptación de autoclaves permitieron controlar una materia prima que, sin ese conocimiento, no podía sostener una producción industrial regular.

6.2. Tecnología híbrida

La segunda innovación consistió en combinar herramientas de alta tecnología con máquinas antiguas, algunas de principios del siglo XX. Se modificaron velocidades de trabajo, sistemas de corte y formas de uso hasta lograr un proceso eficiente. Se adaptaron herramientas de vidia, se recuperaron motores y se diseñaron soluciones específicas para las limitaciones de energía e infraestructura.

La copiadora de perchas incorporó, entre otros elementos, un palier de Citroën 3CV dentro de su mecanismo articulado. Este tipo de solución no fue improvisación sin método: fue ingeniería aplicada para construir la función necesaria con los recursos disponibles.

7. Escala, empleo y mercado

Dimensión	Resultado aproximado
Producción máxima	30.000 perchas por mes
Empleo directo	40 trabajadores
Proveedores y actividades indirectas	Entre 40 y 50, además de los servicios contratados en el pueblo
Principales clientes	Carrefour, Supermercados Norte, Makro, Jumbo y Easy, entre otras cadenas

La producción no generaba únicamente ventas. También formaba trabajadores, sostenía proveedores, demandaba servicios locales y convertía conocimientos dispersos en una red de capacidad productiva. Por eso el valor sistémico de la fábrica excedía el valor de sus máquinas o de su balance financiero.

8. Defensa comercial frente al dumping

La documentación pública confirma que Benzacar Maderas S.R.L. fue considerada representativa de la rama de producción nacional y promovió una investigación formal sobre las importaciones de perchas anatómicas de madera originarias de China.

Fecha	Hecho documentado	Fuente
08/09/1998	La CNCE consideró que Benzacar Maderas cumplía el requisito de representatividad de la producción nacional.	Acta CNCE 461; Res. 590/2000
12/11/1998	La solicitud de investigación fue declarada admisible.	Disposición 37; Res. 590/2000
22/03/1999	Se abrió la investigación por presunto dumping.	Resolución 190/1999
23/02/2000	La CNCE determinó amenaza de daño importante por importaciones crecientes de China.	Acta CNCE 595; Res. 590/2000
02/08/2000	Se determinó un margen de dumping de 474,84% y un valor mínimo FOB de USD 0,50 por unidad por dos años.	Resolución 590/2000
06/08/2002	Se abrió la revisión y la medida continuó vigente durante el examen.	Resolución 51/2002
22/12/2003	Se mantuvo la medida con un valor mínimo FOB de USD 4,55 por kilogramo.	Resolución 604/2003

En 2003 la CNCE sostuvo que la industria se encontraba en recuperación parcial y que la medida antidumping era la principal razón por la cual la amenaza no se había convertido en daño material. La defensa comercial no fue un favor arbitrario: fue el resultado de una investigación de precios, daño y causalidad.

9. Crisis, traspaso y continuidad

9.1. La decisión de cerrar

Después del colapso económico de 2001, la empresa comenzó a recuperarse, pero volvió a enfrentar una estructura financiera insostenible. A fines de 2004 las pérdidas rondaban, según el testimonio, los USD 20.000 semanales. Ariel informó al sindicato que no podía continuar: o se encontraba una solución o la planta debía cerrar.

9.2. El traspaso

El sindicato envió a su abogada para inspeccionar la fábrica. La abogada y otras personas se interesaron en continuar la operación. Ariel pidió que obtuvieran la conformidad de los empleados y luego reunió en Buenos Aires a la abogada con su propio abogado y su contador para ordenar el traspaso.

Se transfirieron todas las máquinas, la operación y la totalidad del personal. El inmueble no formó parte del traspaso. La continuidad evitó un cierre inmediato frente a un costo indemnizatorio que habría superado aproximadamente los USD 2 millones.

9.3. El papel posterior de Ariel

Después del traspaso, Ariel siguió vinculado a la fábrica: asesoraba a los nuevos operadores, enviaba las materias primas y comercializaba la producción. La actividad continuó hasta aproximadamente 2008, cuando los nuevos responsables decidieron cerrar.

10. Por qué se cerró

Según la evaluación de Ariel Benzacar, el cierre no se debió a la inexistencia de producto, mercado o capacidad técnica. El problema central fue la ausencia de conducta emprendedora en los nuevos responsables. No tenían el mismo vínculo afectivo con el proyecto, la perseverancia ni la disposición a resolver problemas que habían sostenido la construcción inicial.

Los nuevos operadores, vinculados a funciones públicas, accedieron a créditos y beneficios gubernamentales que la gestión anterior no había conseguido. Sin embargo, Ariel considera que esos recursos no fueron administrados con la disciplina necesaria para sostener la fábrica. Pensaron que la continuidad sería más sencilla y, finalmente, abandonaron la operación.

LECCIÓN EMPRENDEDORA: Las máquinas, el crédito y el mercado no reemplazan al emprendedor. La conducción, el amor por el proyecto, la resiliencia y la capacidad de resolver constituyen un recurso escaso.

11. Correspondencia con el Protocolo de Prosperidad

Concepto	Manifestación en Donadeu	Qué demuestra
Stocks disponibles	Quebracho blanco, máquinas, motores, herramientas, conocimientos y demanda.	La escasez de dinero no equivale a ausencia de recursos.
Capacidad de transformación	Conducción industrial, oficios locales, secado, mecanizado y organización.	El conocimiento puede multiplicar el valor de recursos dispersos.
Emprendedor	Visión, riesgo, persistencia, relación comercial y resolución de problemas.	Es un recurso escaso que no puede sustituirse solamente con crédito.
Pesos por kilo	Madera transformada en perchas y objetos de mayor valor; medida antidumping expresada también en USD/kg.	El valor por unidad de materia permite observar la transformación.
Riqueza sistémica	Fábrica, empleo, proveedores, saberes, clientes y servicios del pueblo.	La capacidad productiva excede el patrimonio financiero del dueño.
Antropofagia	El poder de pago de grandes compradores trasladaba al proveedor el costo de financiar los plazos.	Una ganancia privada puede destruir capacidad productiva ajena.
Deshonestidad intelectual	Mirar sólo una tasa o un balance ocultaría plazos, costos financieros y pérdida de capacidades.	Las decisiones deben exponer todos sus supuestos y efectos.

12. Conclusión

El Caso Donadeu muestra una secuencia completa de creación y destrucción de riqueza. Primero se identificaron recursos que parecían insuficientes: madera difícil, máquinas antiguas, oficios locales y un crédito limitado. Después se los organizó dentro de una capacidad industrial capaz de producir a escala, vender a las principales cadenas del país y defenderse formalmente frente a prácticas comerciales desleales.

La fábrica construida con aproximadamente USD 300.000 fue cotizada, como capacidad equivalente, en alrededor de USD 3 millones. Ese salto no fue magia financiera: fue transformación. A su vez, el deterioro posterior demuestra que una capacidad productiva puede desaparecer aun cuando existan máquinas, trabajadores, clientes y acceso a crédito, si se pierde la conducción emprendedora y el sistema deja de proteger el proceso de transformación.

SÍNTESIS: Donadeu demuestra que la riqueza es la suma de los stocks disponibles y la capacidad de transformarlos; también demuestra que esa capacidad debe ser identificada, acompañada y protegida para que no se destruya.

13. Dato pendiente y fuentes

Dato pendiente: no pudo determinarse todavía si el Consejo Federal de Inversiones aportó parte de los fondos, avaló el crédito del Banco Nación o desempeñó otra función. Este punto queda expresamente abierto para una futura revisión del legajo.

Fuentes públicas consultadas

Ministerio de Economía, Resolución 590/2000, expediente 061-006581/98:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-590-2000-63906/texto>

Ministerio de Economía y Producción, Resolución 604/2003, expediente 061-014680/2001:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-604-2003-91306/texto>

Comisión Nacional de Comercio Exterior, ficha 'Perchas anatómicas de madera': <https://www.argentina.gob.ar/cnce/perchas-anatomicas-de-madera>

Consejo Federal de Inversiones, información institucional: <https://cfi.org.ar/>

Materiales de base del autor

Novela fantástica basada en experiencias reales; Manual del Protocolo de Prosperidad; documentación y fotografías personales; conversaciones de reconstrucción mantenidas entre agosto y septiembre de 2026.