



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

**“Crisis en el Crecimiento: Un análisis de casos de
emprendimientos del Sector Gourmet”**

**Autor: Francisca Saravia Figueroa
Legajo: 15154**

**Mentor: Sergio Postigo
Co-Mentor: Fernanda Tamborini**

Victoria, Mayo 2008

Agradecimientos

A mi familia.

A mis amigas por estar siempre presentes, en especial Anita y Pili.

A mis mentores Sergio Postigo y Fernanda Tamborini por el apoyo incondicional.



Universidad de
San Andrés

Índice

Capítulo I: Introducción

1.1 Planteo de la Problemática de Investigación y Justificación de Estudio	5
1.2 Objetivo del Estudio.	6
1.2.1 Objeto General	6
1.2.2 Objetivo específico	7
1.3 Preguntas de Investigación.	7
1.4 Metodología de la investigación	7
1.5 Guía de Lectura	9

Capítulo II: Marco Teórico de Referencia

2.1 Introducción	11
2.2 Ciclo de vida de una empresa.....	12
2.3 Factores determinantes para el crecimiento	14

Capítulo III: Marco Teórico Específico

3.1- Aspectos a Considerar	19
----------------------------------	----

Capítulo IV: Análisis del Sector de Productos Gourmet

4.1 Definición de producto gourmet	23
4.2 Análisis del Sector Gourmet a nivel mundial	25
4.3 Análisis del Sector Gourmet en Argentina	28

Capítulo V: Presentación de los Casos

5.1- Descripción de los Casos	32
5.2- Análisis de los Casos	53

Capítulo VI: Conclusiones

6.1 Consideraciones Finales	62
6.2 Limitaciones del Estudio y futuras investigaciones.....	64

Bibliografía	65
--------------------	----

Anexos	68
--------------	----

Capítulo I
Introducción



Universidad de
San Andrés

1.1 Planteo de la Problemática de Investigación y Justificación de Estudio

El desarrollo de los nuevos emprendimientos es un tema recurrente entre especialistas que buscan, entre otras cuestiones, una explicación al gran número de emprendimientos que fracasan y se disuelven en los primeros años de vida.

Cooper *et. al* (1998), analizaron 1053 casos de nuevos emprendimientos representativos de todas las industrias y de las diferentes regiones de los Estados Unidos y obtuvieron como resultado que sólo el 14% llegó a crecer mientras que el otro 86% no logró sobrevivir a los cinco primeros años de vida. Barringer *et.al* (2005), en cambio, a través de una estimación basada en 700.000 nuevos emprendimientos surgidos ese año en Estados Unidos, probó que sólo el 3,5% de ellos crece lo suficiente¹ para convertirse en una gran empresa.

Estas investigaciones son muestra de la alta tasa de fracaso que sufren las nuevas empresas que en su mayoría, como se mencionó previamente, no logran superar los cinco años, mientras que las que resisten esta etapa de “supervivencia”, muchas veces persisten como una pequeña empresa. La transición de ser un nuevo emprendimiento o “*start up*” a transformarse en una empresa consolidada, presenta desafíos personales para el empresario fundador y para la firma misma. Muy pocas son las que logran transitar con éxito esta transición a una organización dinámica, creciente y exitosa (Penna y Solymossy 2008). Por lo tanto, lo que se busca comprender en este estudio, desde el marco de análisis que brinda el área de creación de empresas (o entrepreneurship) son las dificultades que enfrenta una nueva empresa para crecer y consolidarse como tal.

Los estudios sobre esta problemática tienden a basarse en casos y muestras obtenidas de países desarrollados, lo cual llevaría a pensar que aún en entornos más favorable para los negocios, la tasa de supervivencia sigue siendo baja. Por lo tanto, podemos esperar que los principales factores a estudiar sean intrínsecos al ámbito de la empresa y del emprendedor. Es decir, las altas tasas de fracaso de emprendimiento, según Penna y Solymossy (2008), se dan sin discriminar en todas las industrias y países.

La bibliografía existente sobre el tema se ha focalizado, por lo general, en el estudio de un conjunto de factores claves para el crecimiento de un emprendimiento. Así, por ejemplo, existen

¹Dichos autores consideran como crecimiento suficiente para convertirse en una gran empresa cuando después de 3 años la tasa de crecimiento anual es del 80% o mayor.

autores que ponen el foco en los recursos como factor determinante. Algunos de ellos son, Lichtenstein *et al* (2001), quien señala que, en las primeras etapas de un emprendimiento, es fundamental la identificación y adquisición de recursos cruciales para el posterior desarrollo de la compañía. Otro autor que también identifica a los recursos como aspecto crucial es Thakur (1999), quien expone un modelo donde el crecimiento de un emprendimiento depende de la interrelación de las características y habilidades del emprendedor, el acceso a los recursos y la oportunidad. A su vez, también existen autores que analizan el crecimiento de los emprendimientos a través de las características del emprendedor y su capacidad de gestión, entre ellos podemos destacar Stuart y Abetti (1987) y Baum *et al* (2001).

En resumen, el siguiente trabajo de graduación se concentrará en analizar las dificultades y obstáculos que enfrentan los emprendimientos y que resultan clave como determinantes para el crecimiento y transición hacia un estadio de consolidación. El estudio se realizará a partir de casos de empresas situadas en Argentina y, con el objetivo de limitar el universo de estudio, se focalizará el análisis en emprendimientos del sector gourmet.

En la Argentina, este sector, ha logrado un crecimiento sostenido en los últimos años y una de las razones es que, a partir de la devaluación de 2001, se generó una gran oportunidad para la comercialización de los productos gourmet en el exterior, debido al contexto favorable para la exportación. Por otro lado, existe una tendencia mundial al consumo de alimentos más saludables, exóticos y sin aditivos.

1.2 Objetivo del Estudio.

1.2.1 Objeto General

El objetivo general de este trabajo de graduación, es analizar las dificultades y limitaciones que enfrentan un grupo de emprendimientos, del sector gourmet, surgidos en Argentina en los últimos 5 años, para pasar de ser una *start-up*² a una *empresa consolidada*³.

² Se denominó como *start up* a las organizaciones que se encuentren en los primeros años de vida. Organizaciones donde el dueño es el encargado de todas las actividades, hay poca presencia de personal y prácticamente no existen los sistemas ni la planificación formal. La estrategia es básicamente sobrevivir. *Start Up* para nuestro estudio será lo que Churchill y Lewis (1983), denomina “Nacimiento y Supervivencia”.

³ Se utilizó el término, *empresa consolidada* para referirse a aquellas compañías estables, que tienen verdadera salud económica y con una penetración en el mercado lo suficiente para asegurarse éxito económico y ganancias por sobre el promedio. El dueño ha delegado ciertos asuntos a gerentes o supervisores ocupándose únicamente de asuntos

1.2.2 Objetivo específico

Analizar los límites o dificultades en relación a:

1. Oportunidad
2. Recursos
3. Capacidad de Gestión y características del Emprendedor/Equipo.

1.3 Preguntas de Investigación.

¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendimientos gourmet para pasar de ser una *start-up* a una *empresa consolidada*?

Subpreguntas

- 1- ¿Qué dificultades encuentran los emprendimientos a la hora de diseñar una estrategia para capturar la oportunidad detectada?
- 2- ¿Cuáles son las dificultades que enfrentan los emprendimientos en relación con la disponibilidad de los recursos?
- 3- ¿Cuáles son las limitaciones en relación con la capacidad de gestión del emprendedor o del equipo?

1.4 Metodología de la investigación

Para la realización del presente trabajo, se llevó a cabo un estudio de casos, del tipo exploratorio, “esperando que abarque la complejidad de unos casos particulares” (Stake, 1999).

“Este tipo de investigación implica el estudio en profundidad de las características del fenómeno para facilitar su comprensión” (Fassio et al., 2002) y “se basa en una indagación detallada, sistemática y en profundidad del caso objeto de interés” (García Jiménez, 1998).

Los aspectos centrales del estudio de casos resumidos por Fassio et al. (2002) son:

relacionados con el CORE del negocio. El En términos de la denominación de Churchill y Lewis (1983), sería la etapa de “Éxito”.

- Su carácter particularista, en tanto se centra en una situación o fenómeno concreto.
- Su carácter descriptivo, ya que culmina con una descripción muy detallada del objeto de estudio en cuestión.

El objetivo de este trabajo es entonces el estudio cualitativo de casos para comprender las dificultades que presentan las empresas del sector gourmet para pasar de ser una *start up* a una *empresa consolidada*. Se eligió el sector de productos gourmet debido a que la demanda de estos productos crece año a año en el mundo y esta tendencia hace que desde el lado de la oferta se sumen continuamente más emprendedores, por lo tanto es interesante entender las particularidades y las dificultades propias del sector.

Para que una empresa fuera incluida en el análisis se tuvieron en cuenta distintos criterios que se enumeran a continuación:

- la empresa debía estar localizada en Provincia de Buenos Aires y Capital Federal y ser de capital argentino.
- pertenecer al sector gourmet⁴.
- tener como máximo 5 o 6 años de antigüedad.
- Comercializar sus productos en el exterior

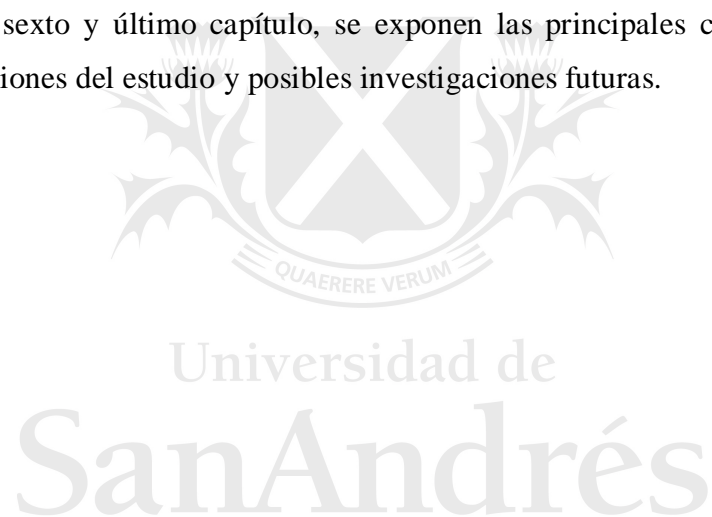
Así fueron seleccionados 5 casos que cumplían con estas condiciones. Como fuente primaria se realizaron entrevistas desestructuradas en profundidad con los emprendedores/fundadores de dichas empresas (ver modelo en anexo 1). Como fuente secundaria se utilizó bibliografía sobre el fenómeno en cuestión (bibliografía desarrollada sobre el tema, artículos periodísticos e investigaciones previas).

⁴ Serán considerados como emprendimientos del sector gourmet a todos aquellos que se dediquen a la producción, elaboración y/o comercialización de alimentos o bebidas, con un grado, estilo y calidad superior al nivel de su categoría. En el capítulo 4(Análisis del Sector Gourmet) desarrollaremos con mayor profundidad las características de los productos gourmet.

1.5 Guía de Lectura

En el presente capítulo se ha presentado la problemática de investigación, los objetivos que persigue el trabajo y las preguntas que motivan al mismo. En el segundo capítulo se desarrollan las bases conceptuales utilizadas en la investigación. Allí se analizan los diferentes enfoques y se exhibe un cuadro de resumen de los principales factores que influyen en el crecimiento. En el tercer capítulo se expone el marco teórico específico de la investigación, caracterizando los principales aspectos a analizar. En el capítulo siguiente se describe el sector de productos gourmet a nivel mundial como en Argentina. En el quinto capítulo primero se describen los cinco emprendimientos seleccionados y luego se esbozan los resultados del estudio de casos a partir del análisis de los factores seleccionados.

Finalmente, en el sexto y último capítulo, se exponen las principales conclusiones, así como también las limitaciones del estudio y posibles investigaciones futuras.



Capítulo II
Marco Teórico de Referencia



Universidad de
San Andrés

2.1 Introducción

El objetivo central de este capítulo es identificar los principales enfoques que resultan útiles para analizar las dificultades y limitaciones que enfrentan los emprendimientos para pasar de ser una *start-up* a una *empresa consolidada*.

Como se mencionó previamente, en este trabajo, se denominó como *start up* a las empresas que se encuentren en los primeros años de vida, en las cuales su propietario el encargado de todas las actividades, hay poca presencia de personal especializado y prácticamente no existe la planificación formal. La estrategia es básicamente sobrevivir. Por otro lado, empresa consolidada hace referencia a aquellas compañías estables, que tienen verdadera salud económica y con una penetración en el mercado lo suficiente para asegurarse éxito económico y ganancias por sobre el promedio. El fundador ha delegado ciertos asuntos a gerentes o supervisores ocupándose él únicamente de asuntos más estratégicos. En términos de la denominación de Chrchill y Lewis (1983), sería la etapa de “Éxito”.

La mayoría de la bibliografía sobre esta temática surge en la década de los ‘80, dando lugar a una rica y variada literatura, aunque muy focalizada en el mercado americano. Las ópticas, desde las cuales se han afrontado dichas cuestiones, han sido variadas. Algunos estudios trataron de explicar el crecimiento de las nuevas empresas a partir de las características del empresario y del equipo; otros hicieron hincapié en los recursos como factor determinante. A su vez, existen otros estudios que ponen el foco en la estructura de la industria y la estrategia de la empresa. Pero pocos estudios se focalizan en las limitaciones para la supervivencia y el crecimiento.

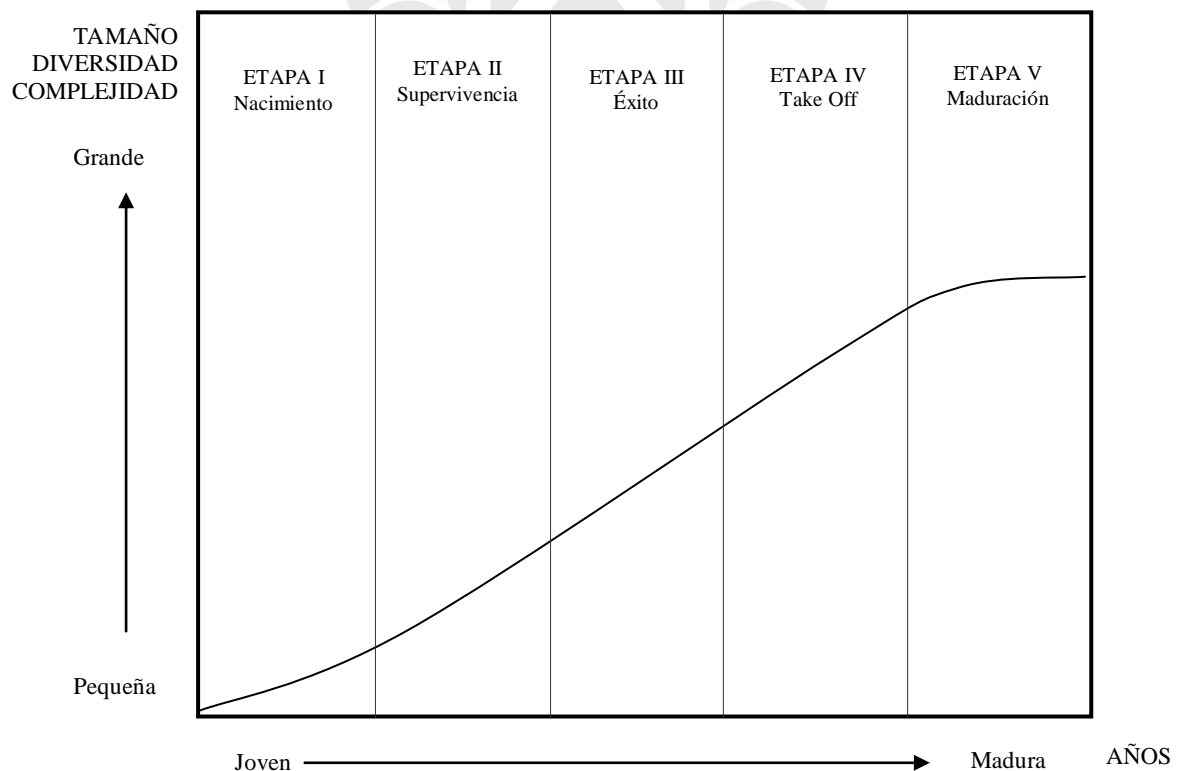
Para entender las dificultades de crecimiento es prioritario identificar cuáles son las fases de desarrollo, que atraviesan, ya que en cada etapa aparecen nuevos desafíos. Una vez expuesto esto, se presentarán los factores que resultan claves para analizar las limitaciones de los emprendimientos, de acuerdo a las posturas de distintos autores.

2.2 Ciclo de vida de una empresa

Al igual que los productos, las empresas experimentan ciclos de vida. Así como en cada etapa de la empresa aparecen nuevos desafíos, también se van abandonando sistemáticamente ciertos aspectos que dejan de tener importancia y urgencia, por otros que se vuelven prioritarios. Sin embargo, desde una mirada completa de la evolución de la empresa, el desafío de cada etapa se distingue con claridad.

Diversos autores han investigado dichos ciclos de las empresas basados en estudios de campo y aportando modelos con diferentes enfoques. El estudio más reconocido y el que mejor se aplica para el análisis del desarrollo de los emprendimientos es el modelo de Churchill y Lewis (1983).

El modelo de Churchill y Lewis, presenta cinco etapas aunque divididas de la siguiente manera: nacimiento, supervivencia, éxito, take off, maduración. Cada etapa se caracteriza por un tamaño, diversidad y complejidad en la gestión de la firma.



Fuente: Churchill, N., y Lewis, V.(1983). *The five stages of small business growth*. p 30.

ETAPA I (Nacimiento): La organización es simple. El fundador es quien supervisa de manera directa a los empleados y es quien se ocupa de todos los asuntos importantes. Prácticamente no

existen los sistemas ni la planificación formal. La estrategia de la compañía también es simple y consiste básicamente en permanecer viva.

En esta etapa el principal problema que enfrentan las empresas es conseguir clientes potenciales y entregar el producto o servicio por el que son contratados. Si la compañía demuestra que es rentable, logra satisfacer a sus clientes y salir adelante puede pasar a la siguiente fase.

ETAPA II (Supervivencia): Durante esta etapa la organización de la empresa sigue siendo simple; la cantidad de empleados es baja, la estrategia sigue siendo sobrevivir, el desarrollo de los sistemas administrativos es mínimo aunque puede haber mayor planificación en lo que respecta a las finanzas (ej: se hacen mejores estimaciones del flujo de caja). En general, a estas alturas puede aparecer la figura del supervisor y del gerente de ventas pero no toman las decisiones de manera independiente, sino que siguen las directivas específicas del fundador.

En esta etapa la empresa ya demostró que es rentable y que puede conseguir, mantener y satisfacer a sus clientes. En este punto, el principal problema es conocer la relación entre utilidades y gastos.

ETAPA III (Éxito): La compañía ha crecido suficiente y necesita gerentes funcionales para asumir las tareas realizadas por el propietario. Por lo general, a estas alturas la firma comienza a implementar decisiones para atender futuras necesidades, entre ellas la delegación de tareas y funciones.

En esta etapa los empresarios se encuentran ante un dilema, tienen que decidir si es mejor expandirse y explorar nuevos horizontes (ej: nuevos mercados) o si es mejor quedarse como están, es decir, estables y con ganancias.

ETAPA IV (Take off): La organización de la empresa es descentralizada y divisional. Los sistemas administrativos ya se encuentran implementados y son extensivos. En esta etapa ya existe tanto la planificación operacional como estratégica y ambas son llevadas a cabo por gerentes específicos. El fundador se separa razonablemente del manejo del negocio, es decir, que ya no está involucrado en las operaciones diarias, sino que se enfoca únicamente en las decisiones estratégicas.

Los problemas clave en esta etapa: cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento.

ETAPA V (Madurez): Una empresa en esta etapa ya cuenta con un staff y con recursos financieros suficientes como para ocuparse de los detalles de la planificación operativa y estratégica de la firma. Es una empresa consolidada que cuenta con muy buena experiencia y con sistemas bien desarrollados. Las preocupaciones principales de sus directivos giran en torno a cómo consolidar y controlar el área financiera que proporciona el crecimiento y retener las ventajas de organización pequeña las cuales son la flexibilidad y el espíritu emprendedor.

2.3 Factores determinantes para el crecimiento

Una vez definidas las etapas o ciclo de vida de la empresa, es importante entonces considerar cuales son los factores que resultan claves en el paso de una etapa a la siguiente. Esto permitirá comprender las mayores dificultades que presentan los emprendimientos para pasar de la supervivencia al éxito en términos del modelo antes presentado.

Como se mencionó, existe una variada literatura acerca de los factores influyentes en el crecimiento y desarrollo de las nuevas empresas. Dentro de este campo, algunos autores pusieron el foco en características del emprendedor, otros hicieron hincapié en los recursos y también están los que utilizan un conjunto de factores para explicar esto. A continuación, se presentan los diferentes enfoques sobre la temática en cuestión.

Lichtenstein *et al* (2001) señala que, en las primeras etapas (nacimiento y supervivencia según el modelo de Churchill) de un emprendimiento, es fundamental la identificación y adquisición de recursos cruciales para el posterior desarrollo de la firma. Dicho autor reconoce como recursos: recursos tangibles (capital financiero, los activos físicos, los recursos tecnológicos), recursos humanos (liderazgo, experiencia, reputación) y recursos organizacionales (sistemas, estructura y capacidad de gestión). El autor llegó a la conclusión que todos los recursos son importantes, pero algunos son más necesarios en las primeras etapas del emprendimiento. Esta distinción depende del objetivo de la empresa y del entorno en el cual se encuentra inmersa. En organizaciones donde el crecimiento es rápido y el contexto es dinámico, los recursos intangibles son los más importantes.

A lo recién expuesto, Hormiga Pérez *et al.* (2007) agrega otro recurso, que considera crucial: el recurso relacional. Se trata de los contactos formales e informales utilizados por el emprendedor.

A partir de un estudio sobre la base de 130 emprendimientos, se observó que existe una relación positiva entre el tiempo dedicado a establecer relaciones con los clientes y proveedores y el éxito de la nueva empresa. Asimismo las alianzas pueden con otras empresas pueden tener una importante repercusión sobre el rendimiento de las mismas. En términos generales, los resultados extraídos del análisis subrayan la importancia del valor aportado por los activos, cuya naturaleza es explicada por las relaciones establecidas por la empresa con el entorno directo que la rodea.

Por otro lado, muchas de las investigaciones realizadas se centraron en explicar el crecimiento de los emprendimientos a partir de aspectos del emprendedor como la experiencia, la habilidad adquirida en su desarrollo profesional previo, la actitud, el estilo y el proceso estratégico que lo caracterizan y que determinan el tipo de estrategia, que llevará adelante. Los autores, que analizaron el impacto de las características del emprendedor en los primeros años de vida de un emprendimiento, fueron Stuart y Abetti (1987), quienes determinaron que la experiencia laboral previa de los emprendedores es una herramienta crucial.

Dentro de esta misma línea, autores como Baum, Locke y Smith (2001), focalizaron el estudio en características del emprendedor tales como competencias, habilidades, experiencia, carácter y motivación. El crecimiento de una nueva empresa es en parte el producto de un emprendedor proactivo, con habilidades y conocimientos tanto técnico como de la industria y de gestión.

Así mismo Thakur (1999), presentó un modelo que engloba algunos de los factores mencionados anteriormente. El crecimiento de los emprendimientos proviene de tres aspectos que están íntimamente relacionados: el acceso del empresario a los recursos, la oportunidad y la capacidad directiva. Como podemos ver, agrega un elemento antes no mencionado: la oportunidad. Es clave para el desarrollo de un emprendimiento elegir la oportunidad o el proyecto correcto y factible y desarrollar una estrategia clara para alcanzar dicha oportunidad. Con respecto a la capacidad directiva, dicho autor, no sólo lo relaciona con los antecedentes y la experiencia del emprendedor, sino también con el estilo de gestión y liderazgo que lleva adelante.

Cuadro 1: Resumen de las principales factores de crecimientos de los emprendimientos

Factores influyentes en el crecimiento	Bibliografía Consultada
Recursos tangibles, recursos humanos y recursos organizacionales (sistemas, estructura y sistemas)	Lichtenstein et al (2001), Thakur (1999) y Bygrave (2007)
Oportunidad	Bygrave (2007) y Thakur (1999)
Características del emprendedor	Stuart y Abetti (1987), Baum, Locke y Smith (2001) y Gilbert, et al., 2006
Liderazgo y capacidad de gestión	Bygrave (2007) y Thakur (1999)
Estrategia	Baum, Locke y Smith (2001) y Bygrave (2007)
Industria	Gilbert, et al., 2006 y Baum, Locke y Smith (2001)

Fuente: Elaboración propia a partir de los distintos enfoques planteadas en el marco teórico.

Siguiendo esta línea de pensamiento Gilbert, *et al.*, 2006 hicieron un “repasso” de la literatura sobre el crecimiento de nuevos emprendimientos. Es decir, a partir de los distintos enfoques existentes, realizaron una síntesis de los factores que influyen a la hora del crecimiento. A continuación se presenta un resumen:

1. Características del emprendedor: en lo que se refiere al nivel de educación, a la experiencia en la industria y en otros emprendimientos. Aquellas personas con más experiencia pueden obtener mejores resultados que los que carecen de la misma porque ya saben a dónde ir para obtener información relevante para el emprendimiento y, además, cómo hacer el despliegue de los recursos que obtienen. Por otro lado, en el caso de que el fundador del emprendimiento sea un equipo y no un individuo, hay que considerar ciertos aspectos como el número de miembros involucrados y la heterogeneidad del mismo. Los equipos numerosos suelen enfrentar dificultades como la falta de consenso, más aún si el grupo es heterogéneo. Diferencias en educación, edad, experiencia, entre otras, generalmente no favorece al crecimiento del emprendimiento.

- 2.**Recursos:** Una de las principales causas de fracaso de las nuevas empresas es la escasez de recursos. Así pues, el hecho de contar con medios limitados ya sea físicos, financieros o intangibles, sitúa al negocio que comienza en una posición de alta vulnerabilidad.
- 3.**Estrategia:** Existen numerosos estudios que han considerado de gran importancia la estrategia de la empresa para su desarrollo. Los resultados no son concluyentes ya que muestran que la estrategia adecuada depende mucho de la oportunidad que dio origen a la creación del emprendimiento.
- 4.**Industria:** Empresas que compiten en las industrias de alto crecimiento pueden tener mayores oportunidades que aquellas empresas que operan en los mercados emergentes o maduros ya que pueden ofrecer nuevos productos o servicios. Otras características de la industria que pueden influenciar significativamente en el crecimiento son: el nivel de la competencia, el dinamismo y la heterogeneidad.
- 5.**Estructura y sistema organizacional:** Para sostener y apoyar el crecimiento, es necesario que el empresario pueda adaptar la estructura interna de la empresa para adaptarse a los cambios. En las primeras etapas, la organización es simple y centralizada. Toda las decisiones son tomadas por una persona, el emprendedor o bien por el equipo fundador. Para poder crecer es necesario que ciertas tareas vayan siendo delegadas en otras personas. Es decir, las decisiones deben ser cada vez más descentralizada. Al mismo tiempo, sin embargo, la estructura de toma de decisiones debe permitir a los empresarios mantener un nivel de control.

En conclusión es posible observar que si bien son un conjunto de factores que influyen en el crecimiento y la evolución de una firma no es sino su interrelación la que verdaderamente impacta en este proceso.

Capítulo III
Marco Teórico Específico



Universidad de
San Andrés

3.1- Aspectos a Considerar

En el capítulo anterior fueron presentadas las líneas de pensamiento donde los diferentes autores proponen una gran variedad de factores como marco de referencia. Sin embargo, es posible considerar que tres factores son lo que abarcan las variables más importantes y determinantes para analizar las dificultades y limitaciones que enfrentan los emprendimientos para pasar de ser una etapa de start-up a una empresa consolidada.

Del conjunto de factores analizados, fueron seleccionados tres para un estudio profundo. Estos son: la oportunidad, los recursos y la capacidad de gestión/características del emprendedor. A continuación, a partir de los análisis de los autores citados serán profundizadas las definiciones de cada uno de estos factores, para poder luego analizar las dificultades que surgen a partir de ellos.

1) Oportunidad

Una empresa, en la fase que de *start-up*, se enfoca en darle forma a la oportunidad y hacerla realidad. Cuando la organización crece, se necesita definir una estrategia que guíe las decisiones de cómo va a competir en la industria y cómo va a crear valor para el nicho o segmento seleccionado. Por lo tanto, para que se produzca un crecimiento, es importante que la empresa desarrolle capacidades que la distingan de sus competidores. Estas capacidades tienen que ser consistentes con la estrategia de la empresa y ésta debe saber claramente en qué es la mejor y ser la única en el mercado que ofrece dicho valor.

Frecuentemente las *start-ups* persiguen diversas oportunidades sin definir qué es lo que las va a distinguir de sus competidores. Existe una tendencia a comprometerse con varias oportunidades sin tener en claro cuáles son las capacidades y habilidades de la compañía (Bygrave y Zacharakis 2007). Durante las primeras etapas del crecimiento es importante que la compañía se enfoque en una estrategia clara y desarrolle las capacidades necesarias e invierta todos los recursos y tiempo para llevarla adelante.

2) Recursos

Financieros y tangibles

Para lograr un crecimiento es prioritario tener los recursos financieros para soportarlo. En los primeros años de vida de un emprendimiento es muy difícil conseguir financiamiento ya que no tienen una trayectoria para demostrar que son confiables y, en general, las ventas son muy fluctuantes por lo que no se demuestran como compañías estables. Por lo tanto, es muy común que el financiamiento provenga de familiares, amigos, ahorros del mismo fundador, todo lo que se denomina *bootstrapping*. Estos fondos muchas veces suelen ser insuficientes cuando la empresa quiere dar el salto y dejar de ser un mero emprendimiento.

Humanos

En la mayoría de los emprendimientos (en los primeros años de vida) con el único personal con el que cuenta es el mismo emprendedor, el equipo fundador, o bien amigos y familiares de los mismos. A medida que la empresa crece es necesario contratar personal con conocimientos específicos. Cuando se contrata personal, resulta complicado en un principio que entienda cual es la visión del emprendimiento. Otras de las grandes dificultades para los emprendedores es despedir a personal que no está capacitado para el nuevo desafío ya que muchas veces son amigos, parientes o conocidos que lo acompañaron desde un principio con esta idea de empresa. (Bygrave y Zacharakis 2007)

Relacionales (redes de contacto)

En los primeros años de vida de la empresa, según Hormiga Pérez *et al.* (2007), las relaciones establecidas con clientes y proveedores pueden suponer un valor agregado para el crecimiento del negocio, a través de información clave y estratégica, además de la posibilidad de acceder a nuevos clientes y proveedores. Otro aspecto importante de las redes establecidas es la posibilidad de acceder a los recursos necesarios para el establecimiento y el desarrollo del negocio. Así, por ejemplo, unas buenas relaciones con los proveedores puede facilitar el acceso a materia prima necesaria para el proceso productivo a un menor coste o con facilidades de pago.

3) Capacidad de Gestión/ características del emprendedor

Conocimientos técnicos y de la industria

Tanto el conocimiento técnico como la experiencia en la industria son de gran ayuda para el crecimiento de un emprendimiento. Estos conocimientos o habilidades sirven como recursos estratégicos que son muy difíciles de identificar y copiar por los competidores. (Baum et al. 2001)

Experiencia

Se considera la experiencia previa en el ámbito laboral, en general, y como emprendedor, en particular. El hecho de haber estado involucrado previamente en la puesta en marcha, esto es, la experiencia en emprender, genera un valor agregado ya que se conocen en gran parte los desafíos al los cuales se enfrenta. (Baum et al. 2001)

Liderazgo y habilidades gerenciales

En los primeros años, los fundadores en general son los únicos responsables de todas las tareas. Lo importante, en esta etapa, es contar con habilidades generales, para poder resolver cualquier cuestión y ser creativos. Pero cuando la empresa empieza a crecer, el volumen de decisiones se multiplica y se vuelven más complejas y especializadas. Por lo tanto, es clave que el emprendedor desarrolle habilidades gerenciales ya que va a ser preciso comenzar a delegar responsabilidades, transmitir con claridad la misión y objetivo del negocio a los nuevos empleados para que no se pierda la esencia del mismo.

En conclusión se puede ver que los factores elegidos y descriptos en este capítulo, para el posterior análisis de los casos, son todos intrínsecos al ámbito de la empresa y del emprendedor ya que como hemos mencionado las altas tasas de fracasos de emprendimientos, según Penna y Solymossy (2008), se dan sin discriminar industrias y países.

Capítulo IV
Análisis del Sector de Productos Gourmet



Universidad de
San Andrés

El objetivo de este capítulo reside en primer lugar definir qué se entiende por producto gourmet y describir las características de dichos productos utilizando las cuatro P's o Marketing Mix (Producto, Precio, Distribución-Plaza y Comunicación-Promoción). En segundo lugar se pretende conocer las tendencias y el desarrollo del sector a nivel mundial haciendo foco en Estados Unidos y Europa. Finalmente detallar las características particulares del sector gourmet en Argentina.

4.1 Definición de producto gourmet

Si bien no existe una definición universalmente aceptada acerca de qué se considera un producto gourmet, en un estudio realizado por el consulado de Argentina en New York⁵, resaltaron una serie de puntos en los que coinciden diversas definiciones:

- Son productos de mayor precio relativo que el promedio de productos de la misma categoría.
- Muchos de ellos tienen características únicas, como por ejemplo, salsa de frutilla con vino Malbec (en algunos casos se trata de combinaciones o variaciones de productos que ya existen en el mercado).
- Tienen una presentación llamativa, que en general los distingue del resto. Es decir, el empaque, presentación y diseño del producto, es una parte importante del mismo.
- Tienen una alta calidad de ingredientes.
- La producción es relativamente limitada. No obstante, el solo hecho de que un producto sea de producción limitada o “artesanal”, no lo convierte en producto gourmet. Además, debe cumplir con las características indicadas de calidad de envase y etiquetado.
- En muchos casos se comercializan a través de canales específicos o bien en sectores muy especializados de los canales tradicionales, como supermercados o grandes tiendas.

⁵ Informe Preparado por el Consulado General y Centro de Promoción de Relaciones Económicas y Culturales de Argentina en Nueva York Nueva York, julio 2004.
http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA1270_eeuu_noreste_gourmet.pdf

- Algunas personas los llaman alimentos “de especialidad”, mientras otros utilizan este último término para designar a una categoría general de alimentos que incluye, entre otros, a los alimentos orgánicos, naturales y “gourmet”.

Vale la pena aclarar que, para que un producto sea considerado gourmet, no es necesario que satisfaga todas las características enunciadas anteriormente.

La Asociación Nacional para el Comercio de Alimentos de Especialidad (National Association for the Specialty Food Trade - NASFT) define a los “alimentos de especialidad” como “alimentos o bebidas dirigidas al uso humano, con un grado, estilo y/o calidad de mayor nivel en su categoría. Su naturaleza “de especialidad” proviene de una combinación de algunas o todas de las siguientes características: su carácter único, origen exótico, procesamiento particular, diseño, oferta limitada, aplicación o uso atípico, envasado o canal de distribución diferenciado. El denominador común es su inusual alta calidad”⁶.

Asimismo, l’Académie Française lo define de la siguiente manera:

“Gourmet: viene de *groumert* (encargado del manejo de vinos).

1. Catador de vinos, personas encargada de apreciar la calidad del vino, de reconocer su origen.
2. Persona que busca delicadeza y refinamiento en los placeres de la mesa”⁷.

Para complementar el análisis realizado sobre el fenómeno de los productos gourmet, se tendrá en cuenta también las características del consumidor y tres de las cuatro “P’s” del marketing mix, ya que previamente se analizó el productos.

Consumidor: el consumidor gourmet es más exigente y sofisticado que el consumidor común. Generalmente tienen entre 25 y 65 años; se preocupan más por su salud; pertenecen a un estrato socioeconómico medio-alto y alto; están bien informados de las tendencias en salud y alimentación; buscan alternativas de alta calidad, en términos de sabor, envase y presentación y están dispuestos a pagar precios altos por algo distinto.

⁶ Informe preparado por el Instituto ProArgentina, de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria, Comercio y PyMEs perteneciente al Ministerio de Economía y Producción de La Argentina, Productos Gourmet/ Estados Unidos, enero 2005.

http://www.proargentina.gov.ar/bib_proargentina.asp#1 (Consultado: 17/03/2008)

⁷ Idem Ref 6

Precio: los márgenes comerciales son muy superiores a los de la industria de la alimentación en general. Los productos tienen un mayor precio, ya que el consumidor está dispuesto a pagar un alto precio, siempre que se vean satisfechas sus expectativas respecto a la calidad, originalidad y novedad del producto. Como resultado de los precios altos, la rotación en góndola es generalmente más lenta que la de los artículos más accesibles y la escala es pequeña.

Promoción: existen distintos medios a través de los cuales estos productos pueden darse a conocer. Las ferias o eventos nacionales e internacionales son los preferidos por los emprendedores, ya que constituyen una de las maneras más directas e inmediatas de comunicarse con el mercado. Además, estos productos se promocionan a través de revistas especializadas en gastronomía, hotelería, turismo y aquellas destinadas a la mujer, debido a su rol decisivo en la compra de productos comestibles. La comunicación está destinada tanto al mercado de consumo de los particulares como al corporativo, por ejemplo regalos empresariales. Otro medio muy utilizado son los sitios web, en los que los productos están acompañados por fotos de los paisajes del lugar de origen y una reseña de la historia de la empresa.

Plaza: uno de los canales de distribución son los supermercados, donde generalmente hay una góndola especial para los productos gourmet. Puede suceder que los ubiquen junto a los productos de su tipo, cuando se destacan por sí mismos, porque ya son conocidos por el consumidor. Asimismo, se encuentran los negocios minoristas dedicados (fiambrerías, tiendas de *delikatessen*, verdulerías de alto nivel, vinotecas, etcétera), que incluyen una selección marcas *premium*. También se da una simbiosis entre el comercio minorista especializado y el *e-commerce*, debido a que estos productos se adaptan satisfactoriamente al comercio electrónico.

4.2 Análisis del Sector Gourmet a nivel mundial

El mercado de los productos gourmet, dentro de Estados Unidos y Europa, según un informe realizado por Fundación Exportar crece anualmente un 5% y está valuado en 120 billones de dólares.

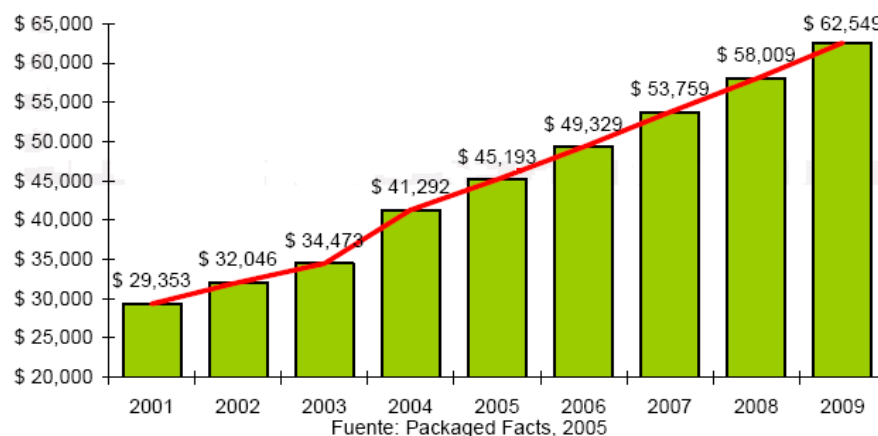
Dos de las razones claves por las cuales continúa el crecimiento de este tipo de productos son: el aumento en el poder adquisitivo de los consumidores y la globalización. La migración y el movimiento alrededor del planeta es cada vez mayor, los viajeros prueban alimentos y sabores distintos que, de regreso a sus lugares de origen, los incorporan en su patrón de consumo. Esto ha

ocasionado que los productos étnicos de algunas regiones, que en principio tienen el toque gourmet, estén presentes con mayor facilidad en las mesas de todo el mundo.

El crecimiento económico, unido al aumento en el ingreso y la difusión cada vez mayor de las características de los alimentos consumidos, ha llevado a que los consumidores de los Estados Unidos sean cada vez más selectivos.

Se estima que las ventas de productos de alimentación y bebidas gourmet llegaron a los 41.200 millones de dólares en 2004, aumentando un 9.8% respecto a las ventas del año anterior, que fueron de 34.473 millones de dólares. Entre los años 2000 y 2004, el sector de productos de alimentación gourmet ha crecido a una tasa media anual del 8.9%. Si el mercado continúa con la tendencia que ha mostrado desde el año 2000, se prevé que en el 2009 las ventas minoristas de productos gourmet superen los 60.000 millones de dólares.⁸

Gráfico 1: Proyección ventas minoristas de productos gourmet 2000-2009 (millones \$)



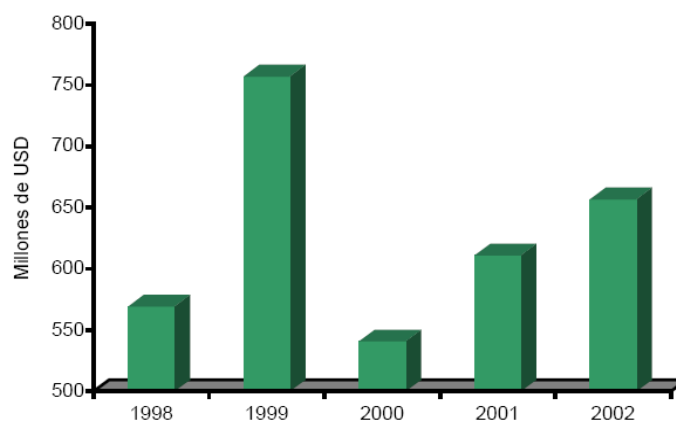
Fuente: <http://www.redbusqueda.com/dinamizacion/uno/La%20distribucion%20de%20productos%20Gourmet%20en%20EEUU.pdf>

El Instituto Pro Argentina de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, perteneciente al Ministerio de Economía y Producción de la Argentina, en el año 2005, realizó dos informes en los que analiza los volúmenes de importación en el mercado de España y del Reino Unido como forma de obtener una aproximación cuantitativa de la demanda de productos gourmet en estos países.

⁸ Informe realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York, año 2005 <http://www.redbusqueda.com/dinamizacion/uno/La%20distribucion%20de%20productos%20Gourmet%20en%20EEUU.pdf>

Con respecto a **España**, las importaciones han tenido un comportamiento irregular entre 1999-2002, con un máximo en 1999 (USD 757 millones) y un mínimo en 2000 (USD 540.8 millones). El bienio 2001-20002 correspondió a un crecimiento de las compras españolas de 10.2% promedio anual.⁹

GRAFICO 2: EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE PRODUCTOS GOURMET, 1996-2002



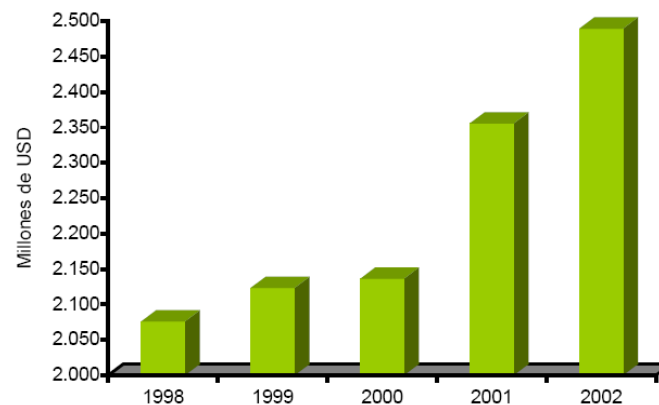
Fuente: http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Perfiles_ProductosGourmetEspana.pdf

En el **Reino Unido** se produjo una creciente tendencia en las importaciones de este tipo de productos durante el período 1998-2002, en él se registró un crecimiento del 4,6% anual con un salto significativo entre 2000 y 2001 del 10,3%.¹⁰

⁹ Informe preparado por el Instituto ProArgentina, de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria, Comercio y PyMEs perteneciente al Ministerio de Economía y Producción de La Argentina, “Productos Gourmet/ España”, enero 2005.
http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Perfiles_ProductosGourmetEspana.pdf (Consultado: 17/03/2008)

¹⁰ Informe preparado por el Instituto ProArgentina, de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria, Comercio y PyMEs perteneciente al Ministerio de Economía y Producción de La Argentina, “Productos Gourmet/ Reino Unido”, enero 2005.
http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Perfiles_Productos_Gourmet_ReinoUnido.pdf (Consultado: 17/03/2008)

GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES BRITÁNICAS DE PRODUCTOS GOURMET. 1996-2002



Fuente: http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Perfiles_Productos_Gourmet_ReinoUnido.pdf

Los datos anteriores muestran una tendencia creciente en las importaciones de productos gourmet en los Estados Unidos y Europa. En el siguiente apartado, se analizará este fenómeno dentro de los límites de la República Argentina debido a que es el mercado que se analiza en el presente trabajo.

4.3 Análisis del Sector Gourmet en Argentina¹¹

Si bien es muy difícil estimar cuánto dinero se mueve en este negocio, algunos empresarios integrantes de consorcios de pequeñas y medianas empresas de productos gourmet, estimaron que la facturación, para el 2006, osciló entre el 5 y el 10% de las ventas de alimentos estándar. Teniendo en cuenta que ese sector mueve cerca de \$32.000 millones al año, los productos gourmet generaron entre \$160 y \$320 millones anuales¹².

Muchas empresas surgieron a partir de la devaluación de 2001 debido a que se generó una gran oportunidad para la comercialización de los productos gourmet argentinos tanto en el mercado interno, al declinar el proceso de importación como en el exterior. Las empresas elaboradoras de especialidades, delikatessen y productos diferenciados se orientan un 60% al mercado interno y el 40% a la exportación aproximadamente. Las provincias que cuentan con un mayor desarrollo

¹¹La información de esta sección se obtuvo en parte del informe preparado por el Consulado General y Centro de Promoción de Relaciones Económicas y Culturales de Argentina en Nueva York Nueva York, julio 2004.

http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA1270_eeuu_noreste_gourmet.pdf

¹² Revista Fortuna. 2005. El Negocio de la Argentina Gourmet, Octubre 24.

del marketing de estos productos son Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, San Juan, Salta y las provincias de la Patagonia, donde a lo largo del año se realizan eventos, ferias y exposiciones relacionadas con el ámbito gourmet. (Fortuna, 2005).

En la Argentina, surgieron en los últimos años dos consorcios de productos gourmet y premium, cada uno de ellos con 10 firmas de diversa experiencia respectivamente¹³, uno es el Grupo Exportador de Alimentos Naturales y Gourmet (GEAN), en actividad desde marzo del año 2000, integrado por empresas que elaboran alimentos gourmet. Todas comercializan su producción en el mercado interno aunque algunas ya tienen trayectoria en el exterior. Este consorcio superó en el 2006 los US\$2 millones en exportaciones. En marzo de 2005 se creó un nuevo consorcio exportador llamado “Food Concept” que actualmente busca consolidar las ventas a los países latinoamericanos, de los cuales Brasil es el principal comprador, aunque también se exporta a Estados Unidos y Europa. (Infocampo, 2007). Estos consorcios permiten a las empresas integrantes ganar fuerza de negociación en los mercados externos, reducir costos de logística, entrecruzar información entre los integrantes.

La Argentina es un productor “natural” de productos especiales o gourmet. Existen ciertos aspectos que influyen en esa condición:

- Diversidad climática, que ofrece numerosos microclimas donde prosperan diferentes tipos de productos aptos para convertirse en *specialtyfoods* o gourmet;
- Diversidad cultural, producto de la inmigración extranjera en sus sucesivas oleadas, y el consiguiente aporte de técnicas, recetas, gustos y productos “exóticos” que se afianzaron en nuestro país;
- Consumidores locales, con sofisticación y medios económicos suficientes como para constituir una demanda razonable de productos gourmet y similares.
- El turismo, que de manera creciente atrae extranjeros también sofisticados y de medios económicos, y que posibilita una “exportación dentro de las fronteras” de muchos productos.

¹³ Ambos surgieron del Programa para el Desarrollo Sectorial de las Exportaciones Argentinas, una alianza estratégica entre las Fundaciones Export.Ar, BankBoston y la SePyME (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa).

El siguiente análisis FODA fue extraído de un estudio realizado por la provincia de Río Negro junto con entidades como Pro Argentina, Fundación Exportar¹⁴ y Sepyme.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena localización y dotación de recursos. • Existencia de un mercado local • Existencia de canales de comercialización ya instalados • Existencia de capacidad empresarial y capitales de riesgo 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de mercados potenciales de alto crecimiento. • Potencial de creación de una "Marca País". • Potencial de desarrollo de una cadena de valor ordenada.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de consolidación del sector • Falta de escala • Problemas de operación • Deficiencias tecnológicas 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • No concreción de la potencialidad de crecimiento • Devaluación de la etiqueta speciality food • Fuerte competencia de países de similar perfil productivo

Fuente: Fuente: Vanella, Ricardo. "Plan de Promoción y Posicionamiento estratégico". Pro Rionegro Diciembre 2005.

http://www.prionegro.org.ar/documentos/estudios_mercado.html (Consultado: 17/03/2008)

En conclusión se puede decir que Argentina tiene un gran potencial para crecer en la exportación de productos de alta gama debido a la preferencia creciente de grandes sectores de la población mundial por los alimentos exclusivos, naturales, artesanales con sabores exóticos y novedosos. Asimismo la demanda interna de productos gourmet se ha recuperado de la crisis de 2002 y representa también una opción más que interesante para los productores.

¹⁴ La Fundación Export.Ar es una institución mixta integrada por el sector público y privado para asistir a la comunidad empresarial en sus esfuerzos por comercializar con eficacia sus productos competitivos en el plano internacional, con miras a acceder, ampliar y diversificar sus exportaciones. Todo ello se encuentra apoyado por una actividad coordinada con las acciones que realiza el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto a través de las 120 Embajadas, Consulados y las Secciones Económicas / Comerciales de las diferentes representaciones argentinas en todo el mundo. Más información: <http://www.exportar.org.ar>

Capítulo V
Presentación de los Casos



Universidad de
San Andrés

El objetivo central del siguiente capítulo es presentar los resultados principales de la investigación. Está compuesto por dos secciones; en la primera parte se describe de forma detallada los cinco casos estudiados y los principales resultados obtenidos. En la segunda parte se analizan los resultados a partir de las tres dimensiones propuestas.

En el anexo se presenta el modelo/formato de entrevista utilizado, la cual guió los encuentros con los diversos emprendedores.

5.1- Descripción de los Casos



Emprendedor: Guillermo Frusto y Patricia Busquet
Emprendimiento: Pampagourmet
Fecha de Inicio: 2004
Ubicación: San Fernando, Provincia de Buenos Aires.
Actividad: Elaboración de salsas y condimentos a base de miel
Mercado: Local e Internacional

La empresa

La empresa nació a principios del 2004 como una productora apícola. Guillermo Frusto, junto a su familia, tenía un campo, que realizaba apicultura pero que no se explotaba lo suficiente. Ante esta situación, Guillermo se comenzó a ocuparse de la producción, con vistas a realizar exportaciones. En la primera cosecha, las exportaciones tuvieron trabas, debido a que el precio de la miel se derrumbó porque habían encontrado nitrofuranos en la miel que la Argentina envió a Europa. Entonces, para superar esa crisis, se decidió agregarle un valor adicional, creando diferentes salsas a partir de la miel.

Los primeros productos fueron dulces y acompañamientos para carnes y se comercializaron en almacenes en la provincia de Buenos Aires, en las localidades cercanas al campo donde había instalado los apiarios: Suipacha, Bragado, Chivilcoy y 9 de Julio. En el 2006, Guillermo decidió expandirse y compró un galpón. A partir de ese momento, comenzó a vender los productos a diferentes distribuidores (canales delikatesen). Para el año 2007, Guillermo tomó contacto, a

través de unos amigos, con Patricia Busquet, quien recién empezaba a incursionar en el negocio de la miel. Tras varias charlas, decidieron asociarse.

Oportunidad:

El concepto sobre el cual se crea el negocio de “Pampagourmet” es la producción y comercialización de alimentos regionales con alto valor agregado. Como la empresa dio su puntapié inicial como productores apícolas, su portafolio actual de productos está compuesto por miel y productos derivados de ella, como salsas para carnes y comidas, mermeladas y salsas para postres. En el futuro, una vez consolidado este negocio, el objetivo de la empresa es extender su línea hacia otros productos gourmet de origen natural.

A pesar de que en un primer momento la idea era exportar la miel como materia prima, a raíz de la devaluación, Guillermo Frusto detectó que era un buen momento para exportar. Luego la miel, como materia prima, se valuaba a muy bajos precios debido al nitrofurano, decidió cambiar el foco del negocio y dar un paso más en la cadena de producción, fabricando productos con mayor valor agregado.

El dueño del emprendimiento señala que el segmento de mercado, al que se dirige en Argentina, es el de ingresos medios altos y altos. En este sentido afirma: *“nuestro cliente es un cliente gourmet, un especialista sofisticado, comparable a un consumidor de vinos de alta gama”*¹⁵. En el largo plazo, la empresa apunta a que el fuerte de sus ventas se produzca en el exterior. *“El objetivo es consolidarnos en el mercado local durante el 2007 y 2008, logrando una distribución adecuada y permitiéndonos tener la masa crítica para encarar el mercado internacional, que constituye nuestro objetivo final.”*¹⁶

En un comienzo los productos se comercializaron únicamente en tiendas de delikatesen, fiambrerías, algunas verdulerías *premium* y vinotecas. En la actualidad, la estrategia de distribución cambió: *“nuestro plan hoy es lograr una buena distribución, estar en casi todos los supermercados. Esto requiere mucho trabajo. Entramos en Falabella, Carrefour, Jumbo y estamos iniciando dialogo con cuatro cadenas de supermercados más”*¹⁷.

¹⁵ Extraído de la desgrabación de la entrevista realizada el 17 de abril de 2008.

¹⁶ Ídem Ref. 15

¹⁷ Ídem Ref. 15

Durante el 2007, “Pampagourmet” alcanzó una producción de 6.000 frascos y las ventas fueron de \$40.000 mensuales. El objetivo en el 2008 es lograr una producción de 30.000 frascos por mes, llegando a fin de año con una facturación de \$ 700.000 en el mercado interno. "Calculamos que necesitamos unos 250.000 pesos", dice Patricia Busquet. "Con esa inversión, la producción pasaría a 30.000 frascos mensuales." (Fortuna, 2008)

Para alcanzar estos ambiciosos propósitos, la estructura actual de la empresa debe expandirse en todos los sentidos. Patricia confiesa que *“no hay una estructura y eso desordena mucho. No tenemos nada de capacidad analítica, perdemos el foco y dejamos de pensar estratégicamente”*¹⁸. Este constituye uno de los mayores limitantes para lograr el gran paso anhelado, para expandirse, crecer y lograr los objetivos planteados.

Recursos

El emprendimiento comenzó siendo muy casero, los productos se realizaban dentro del hogar. La compra del galpón fue un paso importante, pero varios de los instrumentos de cocina utilizados seguían siendo de uso y características domésticas. Recién en el 2006, se adquirieron máquinas industriales, a base de capital propio. En la actualidad, debido al fuerte incremento en la escala de producción que se desea realizar, se presentan varias limitaciones en relación con la maquinaria, que se posee. *“Hoy, para los volúmenes que manejamos, estamos necesitando más maquinarias como ser pailas, cámaras frigoríficas, etiquetadoras, un clark (autoelevador) y un sistema de gestión administrativo. Nuestra idea es poder conseguir un crédito blando”*¹⁹.

Cuando la empresa recibe un pedido fuerte, de algún cliente grande, como un supermercado, los dueños deben llamar a sus amigos y familiares para que colaboren con el etiquetado y la elaboración de los productos.

En cuanto a las redes de contactos, existen muchas entidades como “Consortio Exportación” o “Fundación Exportar”, que fomentan, apoyan y ayudan a las productoras de alimentos con valor agregado. En estas entidades se generan muchos contactos. En la actualidad, se lograron unir con otros emprendedores para contratar fletes en común, que lleven la mercadería a los

¹⁸ Ídem Ref. 15

¹⁹ Ídem Ref. 15

supermercados y de esa manera poder bajar los costos y ahorrar tiempo. Patricia nos cuenta: *“perdíamos mucho tiempo en llevar personalmente las 30 cajas a los supermercados. Ese tiempo lo podríamos aprovechar para estar pensando en nuevas formas de financiación o planificando”*²⁰.

Con respecto a los proveedores, uno de los mayores inconvenientes que se presentan es la provisión de envases. Según comentó Patricia, en la Argentina existen muy pocos proveedores de envase de vidrio, lo que trae como consecuencia que los pedidos se entreguen con mucho atraso. *“Al no encargarse en grandes volúmenes perdemos prioridad y muchas veces no nos entregan los pedidos a tiempo”*²¹. También, se presenta continuamente el problema de la planificación de mercadería. Al utilizar mayormente materia prima estacional, deben tener especial cuidado con los pedidos a los proveedores. Un ejemplo, serían los productos que se realizan con frutillas, ya que esta fruta se da únicamente dos veces al año. Si no se calcula correctamente las cantidades necesarias, no pueden realizar pedidos adicionales por 6 meses.

El equipo de trabajo está compuesto por 4 empleados que se dedican a la producción y elaboración de las salsas. Del resto de las tareas se ocupan Patricia y Guillermo. La división de tareas está muy bien definida: ambos conocen muy bien sus actividades específicas y tienen gran confianza en las acciones y decisiones del otro. Guillermo se ocupa de la producción, lanzamiento de productos y compra de materia prima. Patricia, por su parte, se ocupa de la administración y la comercialización. Sin embargo, el trabajo los excede y existen planes de contratar a una persona que se ocupe de la parte administrativa y de los trámites.

Capacidad de Gestión y Características del emprendedor:

El perfil de Guillermo es muy amplio. Se recibió de arquitecto y su último trabajo antes de comenzar con el emprendimiento fue en TBA (Trenes de Buenos Aires). Siempre le gustó la cocina y realizó varios cursos. *“Guillermo se da mucha maña con las máquinas, con la cocina, etcétera. Además realizó las etiquetas y todo lo relacionado con el diseño, ya que maneja muy*

²⁰ Ídem Ref. 15

²¹ Ídem Ref. 15

*bien el photoshop.*²² Sin embargo, a pesar de tener conocimientos del programa de diseño, no contaba con la experiencia en el diseño de etiquetas. Esto perjudicó a la marca en un comienzo, debido a que las etiquetas no ayudaban a la distinción entre los productos y confundían al consumidor. Recién a fines del 2007, se tomó la decisión de tercerizar el diseño e imagen de la empresa, contratando una agencia especializada en el tema.

Patricia se recibió de Licenciada de Administración de Empresas. Trabajó en el sector de Trademarketing de Unilever, donde lideraba un equipo de nueve personas. Antes de comenzar en “Pampagourmet”, trabajó en una PyME y, paralelamente realizaba exportaciones de miel tipificada, junto a un amigo.

Los perfiles de ambos muestran por qué la división de trabajos de “Pampagourmet” se realiza de manera organizada y casi espontáneamente. Cada uno de los socios logró adaptar sus intereses y experiencias laborales a las exigencias que les presentaba el proyecto. Guillermo se relaciona más con el desarrollo de productos y Patricia con la comercialización de los mismos. Sin embargo, todavía ambos se ocupan, de alguna manera, de todas las tareas de cada área. Esto está llevando a una saturación laboral y la falta de orden en las tareas administrativas, hace que, muchas veces, pierdan el foco y dejen de pensar estratégicamente.

A pesar de que ambos tienen mucha experiencia en lo comercial, se presentaron ciertos aspectos del negocio, que no manejaban en profundidad. Uno de los principales fue la exportación, ya que son numerosos los trámites y requisitos que se deben tener en cuenta a la hora de llevar un producto al exterior. *“A veces perdíamos como cinco meses hasta que aprendíamos como podíamos exportar”*²³.

²² Ídem Ref. 15

²³ Ídem. Ref. 15



Emprendedor: Frank Almeida
Emprendimiento: Sugar & Spice
Fecha de Inicio: 2002
Ubicación: Palermo, Capital Federal.
Actividad: Elaboración de galletitas gourmet, brownies y biscotti
Mercado: Local e Internacional

La empresa

Frank Almeida es extranjero y llegó a la Argentina en 1999. Tras la crisis del 2001, junto a su esposa Fabiana Mejalelaty, tomaron la decisión de comenzar un emprendimiento propio. En un principio pensaron dedicarse a la producción de dulces orgánicos, pero no fue concretado porque el desarrollo era de largo plazo. Descartada esta primera idea, decidieron incursionar en el sector gourmet.

A partir de una investigación de mercado, notaron que en la Argentina no existía un buen desarrollo en la producción de galletitas y biscochos *gourmet*, como sucede en los Estados Unidos y otros países del mundo. Una vez detectada esta oportunidad de negocio, en el 2002 comenzaron a producir este producto, desde su casa, para comercializarlo en bares y cafés del barrio. En la actualidad, los productos de “Sugar & Spice” se pueden encontrar en diversos lugares, como tiendas de delikatesen o en las góndolas de los principales supermercados y grandes tiendas como Falabella. El próximo paso, que desean realizar, es introducir el producto en el mercado internacional.

Oportunidad

Frank advirtió sobre la falta de ofertas en góndolas de productos tales como galletitas y budines *gourmet*, hasta entonces sólo se conseguían en panaderías. La oportunidad que se detectó, ante este contexto, fue la producción de galletitas gourmet, que tuvieran una imagen y diseño muy fuertes y les permitiera la venta en tiendas y supermercados.

A partir de una investigación de mercado, se comprobó que había una fuerte demanda dentro del nicho de nivel socioeconómico ABC1 y en personas que valoraban mucho la calidad, que estaban abiertas a probar nuevas cosas o que han viajado y probado este tipo de productos en el exterior.

Comenzaron, entonces, a producir cookies, biscotti, budines y brownies. La expansión de sus productos se dio, en primer lugar, en los sabores de esos productos, para luego expandirse a la realización de productos salados.

Uno de los valores agregados, que desde un comienzo quisieron darle a los productos de “Sugar & Spice”, fue el de un diseño y una imagen fuerte, que permitiera la fácil inserción en el mercado e inspirara calidad, atrayendo a los consumidores del tipo ABC1. Ganarse la confianza de los consumidores y mostrar que los productos eran de calidad alta, fue una de las primeras dificultades con las que se enfrentó la empresa. Frank cuenta que *“al principio todos dudaban de la calidad y de la aceptación de parte del consumidor final”*, pero, a medida que el diseño y la imagen se fueron fortaleciendo, la marca se fue consolidando y ganando espacio en el mercado.

En un principio las ventas se hacían únicamente con vendedores independientes y en negocios pequeños. A medida que el proyecto evolucionaba y la imagen de los productos se asociaba a una calidad definida, se planteó el desafío de incursionar en nuevos canales de distribución. De esta manera, la venta se extendió a tiendas de delikatesen, fiambrerías, queserías y vinotecas. Aquí se observó un profundo crecimiento, lo que les otorgó la oportunidad de lograr una mayor distribución en las grandes tiendas como “Al Queso Queso” o “Falabella” y en supermercados. Este cambio en la estrategia de distribución, obligó a la empresa a redefinir varios aspectos del proyecto.

Uno de los factores que tuvieron que revisar, fue la escala de producción. Las grandes tiendas manejan un volumen mucho mayor que las delikatesen y la empresa tenía diversas limitaciones de producción. Ante esta situación, Frank decidió realizar un cambio de estrategia en la búsqueda de clientes: *“no voy a todo el mundo para ofrecer el producto, solo voy a algunos y de acuerdo cómo va la producción recién empiezo a analizar nuevas opciones”*²⁴. Debido a los propios límites de crecimiento, la empresa decide no salir a buscar clientes activamente, como en un comienzo, sino aguardar el interés y acercamiento de manera pasiva, para recién pensar una estrategia de expansión.

²⁴ Extraído de la desgravación de la entrevista a Frank Almeyda , realizada el día 17 de Abril del 2008

Otro dilema, que tuvieron que enfrentar a la hora de incursionar en las grandes tiendas, fue el diseño del packaging, debido a que en estos espacios los productos son manipulados por mucha gente. A raíz de varios conflictos, que afectaron la imagen del producto, se desarrolló un nuevo estuche que permitiera mantener la buena presentación, debido a que es uno de los pilares estratégicos del emprendimiento.

Recursos

Al comienzo, el negocio lo llevaron adelante únicamente Frank y su esposa, la producción se realizaba en su propia casa y utilizaban hornos e instrumentos domésticos. Frank, distribuía personalmente el producto en las diferentes tiendas, pero llegó un momento en el que fue necesario delegar la distribución. Se contrató a alguien que lo pudiera hacer de forma constante, que se comprometiera e identificara con la empresa, para no cambiar continuamente de fletes y que se realice de manera impersonal.

“Sugar & Spice”, en la actualidad, cuenta con una fábrica y un local en Palermo. El equipo de trabajo se compone de 25 empleados, encargados de la producción, envasados, administración, distribución y atención al público. En el momento de contratar personal, se da prioridad a aquellos que están vinculados con los empleados, ya que consideran importante que quienes trabajan en el proyecto, conozcan la empresa, se identifiquen con la misma y colaboren para mantener la esencia y el buen clima laboral, que se fue construyendo.

Los proveedores fueron cambiando en la medida en que la empresa fue creciendo. Cuando las compras no eran significativas, Frank iba personalmente a comprar los ingredientes ya que no se los entregaban en el local. En los comienzos también costó mucho encontrar proveedores que se adecuen con los estándares de calidad y debían darse maña con lo que encontraban. Con el transcurso del tiempo, a través de diferentes contactos, fue conociendo nuevos proveedores, que permitieron mejorar y agilizar la provisión de ingredientes y materia prima. En lo que respecta a los distribuidores, el empresario señala las mayores dificultades las encuentra con los supermercados, que son exigentes con el precio del producto y con los plazos de las entregas.

Características del emprendedor y capacidad de gestión

Frank es administrador de empresas y trabajó en el sector de venta de consultora de software y de una empresa multinacional de transportes. Fabiana Mejalelaty, se recibió de Licenciada en Administración de Empresas y realizó un master en marketing en Chicago. Trabajó en varias multinacionales, casi siempre en el sector de marketing, y, en varias empresas, lideró equipos de trabajo.

Frank se encarga de las ventas y de la relación con los clientes. Si bien, está tratando enfocarse únicamente en las ventas de los clientes más grandes y en la exportación, delegando los clientes más chicos y las ventas del local en un empleado, le cuesta dar este paso y sigue supervisando de cerca todos los movimientos en relación con sus clientes y distribuidores. Con respecto a este tema, afirma: *“no es fácil delegar completamente ciertas cuestiones, creo que es importante que el dueño supervise constantemente ya que es el único que realmente le importa que el negocio funcione”*²⁵

Fabiana Mejalelaty se ocupa de la producción y la gerencia de la empresa. Ella también asiste todos los días a la fábrica, donde supervisa personalmente producción. *“Fabiana está pendiente de que la calidad del producto sea excelente, y para eso es necesario que controle la producción constantemente; es una tarea que no se puede dejar en manos de cualquiera”*²⁶, afirma Frank.

²⁵ Ídem Ref. 24

²⁶ Ídem Ref. 24



Emprendedor: Frida Perel
Emprendimiento: La cocina del vino
Fecha de inicio: 2004
Ubicación: San Martín, Provincia de Buenos Aires.
Actividad: Elaboración de condimentos a base del fruto de la vid.
Mercado: Local e Internacional

La empresa

La cocina del vino es el resultado de una historia familiar que se remonta a principios del siglo XX. La familia de Frida Perel proviene de Polonia y siempre se relacionaron con la industria gastronómica. Cuando llegaron a la Argentina instalaron la primera fábrica de cubiertos, logrando un distinguido producto y trabajando con los mejores restaurantes. En los 90' la fábrica debió ser vendida por problemas financieros. En ese momento, Frida se puso a trabajar en una empresa de seguros. Por el contrario, su hermano se mudó a California y fundó "Cuisene Perel", una empresa que lleva 30 años en el mercado y que es la madre de "La Cocina del Vino".

En el 2003, luego de trabajar 10 años en la compañía de seguros, Frida decidió retomar la idea de la empresa propia y volver a la industria de la cocina. En un principio pensó abrir un restaurante pero su hermano le propuso desarrollar en Argentina, el mismo producto que estaba comercializando en California. En el año 2004, Frida, junto a su marido y un socio, decidió comenzar a elaborar condimentos de alta calidad a base de la uva.

Oportunidad

Teniendo como respaldo el éxito de su hermano en California, Frida realizó una profunda investigación de mercado en Argentina. Luego de recorrer varios negocios y supermercados, detectó que los productos, que tenía pensado desarrollar, no existían. De esta manera decidió seguir el consejo de su hermano y fundó "La Cocina del Vino", orientada a fabricar condimentos y aceites *gourmet* a base de uva.

En un principio, el enfoque de la empresa era vender en locales específicos gourmet, como vinotecas y tiendas delikatesen. *"Nuestra primera estrategia era muy clara. No queríamos masificarlo a los supermercados y tampoco nos interesaba exportar. El objetivo era trabajar*

cada producto y hacerlo conocer como el mejor. Así sucedió hasta que llegó la gente de Londres, de la tienda “Harrods”. Se hizo la gran feria de “Harrods” de productos Argentinos y vieron nuestro producto. Yo no quería exportar pero era una locura no exportar a Harrods, porque es la vidriera del mundo.²⁷”

A raíz de este acontecimiento Frida resolvió comenzar a exportar. Primero exportó a Inglaterra y luego incursionó en otros países del mundo como Bolivia, Chile, Colombia, México y Estados Unidos. Con los supermercados sucedió lo mismo. Si bien la estrategia era no masificar el producto y sólo comercializarlo en tiendas especializadas, en el 2006 los supermercados comenzaron a demandar el producto. En la actualidad el producto está en algunos supermercados, como Jumbo y Disco, y en tiendas grandes como Falabella. *“Si bien, yo soy la que mando, el producto siempre me gana y me termina llevando a mí”²⁸*, comenta Frida.

Frida busca que el producto se diferencie en todos los aspectos, desde el diseño del packaging hasta el contenido de la botella. Comenzó produciendo seis variedades de vinagres y seis opciones en aceites de uva. En la actualidad cuenta, además, con 4 variedades de salsas de chocolates y Dips, y piensa seguir ampliando la variedad de productos. *“Este año lanzamos las líneas de coctelería, bajo la marca ‘Border line’, que son cuatro azúcares saborizadas para utilizar en los bordes de las copas y cuatro syrups de frutas exóticas para los tragos”²⁹*.

Durante el 2007 se exportaron casi 7.000 unidades, que cotizaron en u\$s 45.000, y en el 2008 planea embarques por u\$s 150.000.

Recursos

Frida, junto a sus socios, empezaron alquilando una planta en el partido de San Martín. Adquirieron solamente cuatros máquinas y, de a poco, fueron actualizando y mejorando las maquinarias. La inversión inicial fue 100% de capital propio. En la actualidad, como buscan triplicar la producción, están buscando sacar un crédito, que les permita comprar más maquinarias y contratar personal. Este gran paso, que quieren dar y que implica una revisión

²⁷ Extraído de la desgrabación de la entrevista realizada a Frida Perel, el 22 de abril del 2008

²⁸ Ídem Ref. 27

²⁹ Ídem Ref. 27

profunda de la actual estrategia empresarial, no sólo constituye un gran desafío, sino que también es una importante limitación que deben enfrentar.

Con respecto a la red de contactos, Frida tienen permanentemente reuniones con otros emprendedores del sector *gourmet*, con quienes se asesora y comparte novedades. Además se agrupó en el consorcio exportador “Food Concept”, con el objetivo de juntar fuerzas y ahorrar costos en la salida al exterior. En lo que se refiere a los proveedores, toda la materia prima es traída de Mendoza. La mayoría de los productores del aceite de uva y de vinagre trabajan para “La Cocina del Vino”, ya que ambos son pequeños emprendimientos. En un principio, costó armar las redes de confianza con los proveedores pero, a medida que ganaron reputación por la calidad del producto, los lazos se fueron fortaleciendo y, hoy en día, existe una mayor flexibilidad en el pago. Lo mismo sucedió con el proveedor de botellas, debido a que en el mercado, afirma Frida, existe un monopolio en la producción de envases de vidrio.

La empresa está conformada por los tres socios: Frida Perel, encargada de ventas y creación de nuevos productos, su marido, encargado de la producción y logística, y un tercer socio, que se ocupa de la parte administrativa y de la contabilidad. Cada uno de ellos cuenta con un ayudante. En la planta tienen tres operarios, encargados de todo el proceso de producción: desde la elaboración del producto hasta el etiquetado de los frascos. También colaboran personas externas, como el diseñador, un agente de comercio exterior y se está por incorporar a alguien, que ayude en el sector de ventas. *“Esto es un PyME, son muy pocos los que trabajan y cada persona que está con nosotros es en parte dueño de la empresa”*³⁰.

Capacidad de Gestión y Características del emprendedor

Frida es licenciada en psicología social y comenta *“esta carrera me ayuda mucho ya que me dio las herramientas para armar equipos de trabajos y entablar buenas relaciones con los proveedores”*³¹. Anteriormente trabajó en la gerencia de la fábrica de cubiertos de su familia y luego en una compañía de seguros, en donde rotó por varios puestos, a lo largo de diez años.

Con respecto a sus conocimientos técnicos, no hizo ningún curso de cocina, pero creció en un ambiente donde la comida era muy importante. De esta manera, fue incorporando, desde pequeña, conocimientos culinarios. También ayudó a su hermano en la elaboración de productos

³⁰ Ídem Ref. 27

³¹ Ídem Ref. 27

de “Cuisine Perel”, en California. Además de aprender sobre la elaboración de los productos, esa época le permitió conocer y capacitarse en el funcionamiento del negocio en general. *“Tengo un know how de 27 años, gracias a la experiencia que fue transmitida por mi hermano, por lo tanto desde el comienzo sabía cómo tenía que ser el tamaño de la botella, el diseño de la misma y la manera de comercializarlo y esto me ayudo a equivocarme menos”*³², afirma Frida.

La gran experiencia de Frida y su historia familiar hacen que siga todo el proyecto muy cercanamente. Como comenta ella, *“soy una obsesiva en esto, estoy acá a la mañana y me voy a última hora, estoy en todo”*³³. Si bien son 3 los socios del proyecto, Frida aclara que *“la realidad es que si bien hay tres caciques, yo soy la cacique número uno y aceptaron esto. Se dio así por las personalidades, ya que las mujeres tenemos la posibilidad de hacer más de una cosa a la vez. Soy muy cacique en este lugar, a pesar de que cada uno es responsable de su área, pero yo estoy manejando y viendo todo para que este equipo tire para adelante”*³⁴. Frida siente que debe estar en todos los asuntos, desde lo más simple hasta en la toma de decisiones estratégicas.

Con respecto al marido de Frida, también trabajó en la fábrica de cubiertos, en el sector de logística y producción. Luego, estuvo muchos años en una PyME, donde era el encargado de la distribución de los productos.

El tercer socio es contador público, y trabajó en varios estudios contables. Luego, junto a un amigo, puso su propio estudio. Si bien, nunca estuvo al frente de un emprendimiento, siempre estuvo en contacto con diferentes PyMEs a quienes les llevaba la contabilidad.

³² Ídem Ref. 27

³³ Ídem Ref. 27

³⁴ Ídem Ref. 27



Emprendedor: Guillermo Casarotti
Emprendimiento: Inti Zen
Fecha de Inicio: 2003
Ubicación: Pilar, Provincia de Buenos Aires
Actividad: Elaboración de té gourmet
Mercado: Local e Internacional

La empresa

Guillermo Casarotti es uruguayo y trabajó durante muchos años en empresas multinacionales. Tras la crisis del 2001, consideró que era un buen momento para emprender algo propio. Este ímpetu proviene de su historia familiar, donde creció con gente con mucho espíritu y perfil emprendedor. A fines de 2002, viendo una revista de gastronomía, germinó la idea de crear “Inti Zen”, que es un té gourmet saborizado, en saquitos de alta gama y con cosecha de muy alta calidad.

Junto a su esposa, Anne-Sophie, Guillermo fue estudiando el negocio y empezó a dedicarle cada vez más tiempo, mientras seguía trabajando en Monsanto. A fines del 2002, se dio cuenta que “Inti Zen” necesitaba dedicación exclusiva y renuncia. Al tiempo de haber lanzado la línea de productos, la empresa comenzó a ser reconocida por los sabores y por el diseño. En menos de 4 años ganó un fuerte espacio en el mercado argentino y en muchos otros países tales como Brasil, Chile, EEUU, Francia y Uruguay.

Oportunidad

“Inti-Zen” compra té de primera calidad, de distintas variedades, y otros insumos, como ser pétalos de flores desecados, a productores extranjeros de la India, Ceilán y China y locales, como yerba mate, que también comercializa. Una experta catadora, especialista en *blends* de té, define mezclas atractivas, que son comercializadas con exclusivos packs diseñados por un estudio especializado en imagen.

“Inti Zen” surgió como una combinación de distintos factores. Por una parte, se puede considerar la motivación personal de Guillermo, quien, en el 2002, se planteó la posibilidad emprender un proyecto personal y alejarse de la carrera corporativa. Por otra parte, la coyuntura histórica de la

argentina de ese momento y la situación económica que vivía el país, donde apenas se comenzaba a recuperar de la crisis del año 2002, generaba un ambiente apropiado para que alguien, con recursos y predisposición a tomar riesgos, inicie un proyecto nuevo. Finalmente, dos tendencias internacionales le hicieron suponer la existencia de una demanda potencial del té gourmet, tanto a nivel local como internacionalmente. La primera fue la creciente demanda mundial de este producto, en particular entre los consumidores de gama alta y media alta. La segunda tendencia fue el aumento en el consumo de productos naturales, de baja industrialización. “*La idea surge, en parte, porque en el mercado internacional había un desarrollo importante del té gourmet, y en la Argentina no existía este tipo de productos*”³⁵.

Si bien, Guillermo, desde un comienzo, se orientó a la exportación de sus productos, considera que es importante una buena base en el mercado interno. De hecho, en la actualidad, la composición de las ventas es de un 60% en el mercado interno y un 40% en la exportación.

Para poder comercializar exitosamente sus productos, se eligieron comercios de alta gama y relevantes en el rubro, evitando, en un principio, los canales comunes como los supermercados. Luego se apostó a canales no tradicionales para su producto, pero que participaban de la filosofía general del mismo (la vida natural, de alta calidad, no industrializada, la exclusividad, etcétera) y que apuntaban a un target similar de consumo, por ejemplo, negocios de ropa de calidad o artículos de diseño. En la actualidad, “Inti Zen” ha ingresado en algunos supermercados, pero ha rechazado otros, debido a que le solicitaban precios más bajos y la empresa tiene una clara política sobre la no discriminación de precios.

Las principales características de los consumidores a los que se apunta, pueden ser: el *ingreso* medio- alto y alto, una educación de nivel profesional, el “*cosmopolitismo*” o gusto por la vida urbana y un alto grado de información sobre conductas y tendencias mundiales.

El emprendimiento comenzó produciendo tres sabores de té exclusivos: *Don Juan* (té negro con dulce de leche y frutos rojos), *Chaman Chai* (té negro con canela, jengibre y cardamomo) o *Tea for Tango* (yerba mate y jazmín). En la actualidad cuenta con nueve sabores diferentes y además comercializa accesorios como tazas, teteras de porcelana y cajas de madera.

³⁵ Extraído de la desgrabación realizada a Guillermo Casarotti, el día 2 de mayo del 2008.

El factor clave del negocio es *la calidad*: “*este negocio se sostiene por la calidad del producto*” señala Guillermo, mientras cuenta que existen tres áreas clave: el *producto*, el *diseño*, y la *distribución*. Un desafío importante fue lograr que exista una coherencia interna entre sus ideas de producto, de distribución y diseño. Guillermo cuenta que “*una de las grandes dificultades fue cuando se empezó a juntar la marca, la distribución y el producto y las piezas del rompecabezas no encajaban ninguna muy bien con la otra*”³⁶.

Recursos

La empresa se creó con aportes de capital propio y no ha requerido más inversiones desde entonces, es decir que ha crecido reinvertiendo las ganancias. Al comienzo no tenían oficinas y contaban únicamente con la planta en Pilar.

Uno de los objetivos de la empresa es crear relaciones de confianza con todos su público: los clientes, los proveedores y sobre todo con los distribuidores, a quienes considera importante apoyar aún ante eventuales problemas o alternativas más atractivas. El entrevistado señala que su distribuidor en Portugal no ha tenido demasiado éxito en colocar el producto y el nivel de pedidos es bajo. Hace un tiempo “Inti-zen” recibió la oferta de otro distribuidor, que ofrecía aumentar sustancialmente las ventas, basándose en razones muy sólidas. Sin embargo, Casarotti prefirió mantener la promesa de exclusividad dada a su primer distribuidor.

Estas acciones y actitudes, según Guillermo generan un buen ambiente y una actitud muy favorable por parte de los proveedores, distribuidores y clientes. De todos modos, hubo ciertas dificultades para que algunos clientes aceptaran su forma de hacer negocios, en particular sobre la política del precio único y la no exclusividad. Otra de los problemas detectados es el cuidado del producto, que deben tener los clientes (tiendas, almacenes, supermercados, etcétera), ya que muchas veces se exhibe el producto de manera inadecuada, generando una imagen errónea de la empresa.

El equipo de trabajo se encuentra compuesto por 7 empleados, entre los que se reparte las tareas administrativas, de producción y logística. “*Al ser muy pocos, tenemos que hacer de todo un poco, y evidentemente a veces las posiciones no están 100% limitadas y específicas, así que a*

³⁶ Ídem Ref. 35

veces surgen pequeños roces, que se arreglan con buena onda y comunicación". Asimismo, cuenta con especialistas externos que asesoran sobre diferentes aspectos, en especial en las tres áreas clave: el producto, el diseño, y la distribución. Para la elaboración del producto se contactó con Inés Berton, una experta catadora, especialista en *blends* de té, que define las mezclas. Para lograr la correcta imagen del producto, el empresario contrató a diseñadores y publicistas profesionales.

Si bien, existen discusiones y desencuentros, como en todo grupo humano, Guillermo confía que su equipo está conformado por gente muy preparada, tanto a nivel técnico como profesional y en el que prioriza además la calidez humana.

Capacidad de Gestión y Características del emprendedor

Guillermo es Ingeniero de Sistemas. Vivió algunos años, junto a su esposa Anne Sophie, en Francia; luego se mudaron a USA para realizar un MBA y finalmente, desde el año 2002, se radicaron en la Argentina.

Entre la experiencia laboral, cuenta con varios puestos en el área marketing para empresas multinacionales (casi todas del área de consumo - helados, hamburguesas y snacks), hasta que llegó a "Monsanto"³⁷, donde se desempeñaba como gerente de marketing.

Guillermo conocía el mercado en el cual quería entrar, y tenía experiencia previa, al menos en términos sectoriales (alimentos masivos). Esto le generó bajos costos de aprendizaje. También su trabajo previo, le permitió contactarse con personas altamente capacitadas para tareas en las cuales no era idóneo, como es la producción y el desarrollo de la imagen.

Sin embargo, la gran cantidad de años trabajando en multinacionales también le jugaron en contra al momento de comenzar el emprendimiento personal. *"Ser emprendedor es sacar las fotocopias, ir al super y a las reuniones de traje y corbata, buscar el repuesto de una máquina que se rompe; eso fue algo que me costó mucho al principio, el hecho de venir de una multinacional donde todo era ya, rápido. Yo sólo era las ideas, que iban evolucionando y todo alrededor iba fluyendo. En cambio ahora yo tengo que hacer fluir todo lo del alrededor"*³⁸. Los

³⁷ Monsanto es una empresa multinacional dedicada a la producción de herbicida glifosato.

³⁸ Ídem Ref. 35

tiempos de una PyME son muy distintos a los de una empresa multinacional y es necesario realizar más pasos para pasar de la idea a la acción.

También hubo “*dificultades para ingresar en nuevos mercados, sobre todo extranjeros*”³⁹, confiesa Guillermo. Estas dificultades no se refieren tanto en cómo hacer una exportación o conseguir quién distribuya los productos, sino sobre todo en ubicar el canal de distribución adecuado y entender qué es lo que valora el consumidor extranjero.



Universidad de
San Andrés

³⁹ Ídem Ref. 35



Emprendedor: Francisco y Marina Orden
Emprendimiento: Caballero de la Orden
Fecha de Inicio: 2004
Actividad: Comercialización de vinos espumantes.
Ubicación: San Fernando, Provincia de Buenos Aires
Mercado: Local e Internacional

La empresa

“Caballero de la Orden” se remonta a una historia familiar con más de 100 años de experiencia en el cultivo de la vid y del olivo. Francisco y Marina Orden son hermanos y en su familia tenían una empresa muy grande, que exportaba aceite y vinos. En los años 90´ se vendió la aceitera y la familia se dividió los viñedos y fincas, que tenían en Mendoza y San Juan. La familia de Francisco y Marina heredó en Mendoza unos viñedos y les vendían las uvas a sus primos.

En el año 2004, Francisco, recién recibido de licenciado en Administración de Empresas, decide continuar con la tradición familiar y empezar a comercializar sus propios vinos junto con su hermana Marina. En el 2006, a seis meses del lanzamiento de los espumantes, comenzaron a exportar. Poco tiempo después, la empresa se convirtió en una de las principales exportadoras de vino a China.

Oportunidad

En el 2004, Francisco y Marina vieron la oportunidad de comercializar sus propios vinos en el exterior. Marina siempre había trabajado en el sector de comercio exterior por lo tanto tenía muchos contactos. Por otro lado, contaban con los viñedos de la familia, por lo que les pareció oportuno comenzar a utilizar sus uvas para elaborar sus propios productos y aprovechar los contactos, generados por Marina.

En primer lugar, se contactaron con sus primos, que contaban con bodegas en Mendoza, para se ocupen de la producción de los vinos. De esa manera, ellos le entrega las uvas de sus viñedos y logran tener un costo más competitivo por fazón.

El producto premium es el vino espumoso, elaborado con el método champenoise, (fermentación en botella). Este vino requiere 2 años de fermentación para su elaboración, por eso recién en el

año 2006 pueden lanzar su línea de vinos. Mientras tanto fueron incursionando en el rubro, comercializando otras marcas y exportando otros productos.

Comenzaron produciendo cuatro tipos de espumantes y, en la actualidad, aumentaron un tipo nuevo –extra brut, brut nature, cosecha tardía, champagne malbec y extra brut cuvée-réserve, más una gama de vinos malbec. *“Nuestra familia estaba más abocada en los vinos espumantes de alta calidad y por eso empezamos a producir eso. Pero Marina se fue a Estados Unidos y yo a India, donde nos dimos cuenta que el malbec era el producto más demandado y vimos la oportunidad de comenzar a producir un vino tinto malbec espumoso”*⁴⁰, nos cuenta Francisco.

El objetivo de los emprendedores era ampliar su gama de productos, comercializando también aceites de olivas y además insertarse en otros mercados, como los de México, Canadá y algunas regiones de Estados Unidos. *“El objetivo es exportar todo y tener sólo una mínima precedencia en el mercado interno”*⁴¹, cuentan.

La cartera de clientes con los que trabajan son del exterior, especialmente distribuidores e importadores de Estados Unidos (California) y China (Shangai). En el mercado interno Cabaña “Las Lilas”, “Vinos Veritas”, en vinotecas de Palermo y Devoto. *“La idea acá es hacer una distribución casera, hay muchas etiquetas y bodegas nuevas, el mercado está muy atomizado. En el exterior los volúmenes son otros.”*

Recursos

La inversión inicial, no fue tan grande debido a que poseían los viñedos y la producción estaba cargo de sus primos quienes contaban con las bodegas. Comenzaron con una inversión de \$50.000 dólares, todo de capital propio. *“Invertimos 50.000 dólares para todo lo que es diseño, packaging, productos (insumos, levadura, etc)”*.

El equipo está conformado únicamente por Marina y Francisco. *“los dos hacemos todos”* Marina principalmente se enfoca al comercio exterior debido a su experiencia en el área y Francisco tiene a su cargo la logística y finanzas.

⁴⁰ Extraído de la desgrabación de la entrevista realizada a Francisco Orden, el 30 de abril del 2008.

⁴¹ Ídem Ref. 40

Desde que comenzaron con el emprendimiento, contaban con importantes contactos tanto en el exterior como en el mercado interno. El hecho de que Marina haya trabajado a lo largo de su carrera profesional en diferentes empresas en el área de comercio exterior, les generó una ventaja significativa ya que poseían una enorme red de contactos. Asimismo tuvieron la oportunidad de contactarse con un cliente en China. *“Aunque tuvimos que cumplir con muchos requisitos y certificaciones no encontramos grandes impedimentos; la comunicación siempre fue muy fluida”*.

Con respecto a los proveedores los emprendedores señalan que, con el que tienen mayores inconvenientes es con el proveedor de envases, debido al monopolio que existe.

Capacidad de gestión y Características de emprendedor

Francisco se recibió, de Administración de Empresas. En el último año de su carrera eligió como materia optativa *“entrepreneurship”* donde desarrolló un plan de negocios, el cual contó con el apoyo de inversionistas para concretarlo, por problemas de tiempos y otros inconvenientes no fue posible llevarlo adelante. Con respecto a los conocimientos sobre la industria, si bien él no participaba activamente de la empresa familiar, logró aprovechar muy bien el legado familiar e incorporar para su emprendimiento el Know How de muchos años. A su vez realizó varios cursos sobre la producción y comercialización de vinos. Sin embargo a pesar de su gran experiencia en la industria Francisco no cuenta con experiencia en relación de dependencia. *“La capacitación me la da el día a día, el entrenamiento del trabajo, así se aprende mucho más”*⁴²

Marina estudió comercio exterior y antes de recibirse comenzó a adquirir experiencia laboral. Trabajó en Acindar, en un banco y en Cervecería Quilmes siempre en el sector de Comercio exterior. Esto le significó de gran aporte para su emprendimiento, ya que no sólo logró generar muchos contactos sino además un activo intangible muy apreciado: el conocimiento de cómo realizar las exportaciones, que no es un tema menor ya que enviar un producto al exterior requiere de mucha experiencia debido a la gran cantidad de requisitos y trámites previo al despacho de los productos.

⁴² Ídem Ref. 40

5.2- Análisis de los Casos

A continuación se expone el análisis de los casos descritos en la sección anterior, teniendo en cuenta el marco teórico especificado y los resultados cualitativos de los casos.

Los cinco casos analizados se encuentran dentro de una combinación de las dos primeras etapas, denominadas por Churchill y Lewis (1983) como etapas de *nacimiento* y *supervivencia*. Por un lado, la etapa de nacimiento se ve reflejada en todos los casos porque los cinco emprendimientos analizados reúnen las siguientes características: tienen estructuras simples, el dueño supervisa de manera directa a los empleados y se ocupa de todos los asuntos del negocio, prácticamente no existen los sistemas y la planificación es muy básica. Por otro lado, la etapa de supervivencia se vislumbra en que las empresas analizadas lograron una rentabilidad considerable y mantienen una masa importante de clientes pero que, sin embargo, no logran superar la falta organizacional, en términos de la concentración de tareas en una persona (generalmente el dueño), las estructuras simples y la cantidad limitada de empleados, que impiden lograr un salto hacia un crecimiento significativo.

Si bien ninguno de los casos analizados logró entrar en la etapa de éxito, según la denominación de Churchill y Lewis (1983), no todas las empresas se encuentran en un mismo nivel de desarrollo. “Sugar & Spice” cuenta con una mejor estructura organizacional, debido a que tiene una dotación de empleados mayor (25 empleados) y supervisores, tanto en el área administrativa como en el área de producción, lo que muestra un cierto grado de delegación no presente en los demás casos. El sector de ventas sigue siendo manejado por el propio dueño, aunque existan planes de contratar a un responsable de ventas que se encargue de los particulares y minoristas, quedando el dueño a cargo únicamente de las ventas grandes, como los supermercados y las exportaciones.

En “Inti Zen” también se puede percibir una cierta estructura, ya que posee un equipo de siete empleados donde el emprendedor delegó ciertas responsabilidades, como el área de logística, donde existe un encargado de supervisar a la empresa de reposidores en los supermercados.

En cambio, a diferencia de las empresas arriba descritas, en “Pampagourmet” y “Caballero de la Orden” los dueños son los únicos responsables de todas las actividades, desde ir al banco hasta negociar una venta en el exterior. En el caso particular de “Pampagourmet” sólo cuenta con cuatro empleados, en relación de dependencia, dedicados exclusivamente al área de producción.

Estas dos empresas están siendo completamente manejadas por los dueños, sin contar siquiera con la presencia de un cadete. “Pampagourmet”, por el momento, ni siquiera logró terciarizar el diseño e imagen de los productos. “La Cocina del Vino” presenta una particularidad, debido a que cada socio posee un secretario personal. El equipo está conformado por los tres socios, cada uno con su ayudante y tres empleados más encargados de la producción.

Dificultades en torno al desarrollo de la Oportunidad

Durante las primeras etapas del crecimiento es importante, como señalan los autores Bygrave y Zacharakis (2007), que la compañía diseñe una estrategia clara y desarrolle las capacidades necesarias, invirtiendo todos los recursos y tiempo para llevarla adelante. Sin una estrategia clara y bien definida desde el comienzo, el emprendiendo corre el riesgo de perder el rumbo, tomando oportunidades que lo desvían de su foco inicial. Cuando un emprendimiento comienza a captar clientes y a desarrollarse en el mercado pasa por una etapa en donde surgen distintas oportunidades y los emprendedores deben tomar decisiones. Teniendo una estrategia, que guíe la toma de decisiones, es más sencillo para los emprendimientos concretar la oportunidad detectada.

En lo que se refiere al desarrollo de la estrategia, el emprendedor de “Inti Zen”, Guillermo Casarotti, detectó que la mayor dificultad fue lograr una coherencia entre producto, diseño y distribución. Al presentarse la oportunidad de posicionar su producto de manera masiva, ya que tuvo una demanda de importantes tiendas, decidió no someterse a un cambio repentino sino buscar un crecimiento sostenido, que respetara la estrategia pre-establecida, eligiendo cuidadosamente los canales de distribución, que permitieran mantener la coherencia buscada.

La estrategia, de la mayoría de los emprendimientos, era no masificar el producto y venderlo únicamente en tiendas especializadas. Tanto “La Cocina del Vino”, “Pampagourmet” y “Sugar & Spice”, ante las oportunidades presentadas, cambiaron la estrategia de distribución y decidieron comercializar los productos en supermercados y grandes tiendas. Pero, al realizar este cambio, no contemplaron cuáles eran las capacidades de la empresa para incursionar en dicho canales y tuvieron que enfrentar diversos inconvenientes y problemas, que surgieron de este cambio repentino en la estrategia.

Entre las principales dificultades encontradas, en este sentido, podemos nombrar la falta de infraestructura, que no estaba preparada para asumir una producción de esos volúmenes. Como

señala Patricia Busquet de “Pampagourmet”: *“Cuando recibimos un pedido fuerte de algún cliente grande, como un supermercado, debemos llamar a amigos y familiares para que colaboren con el etiquetado y la elaboración de los productos”*⁴³.

Por otro lado “Sugar& Spice”, al realizar este cambio, no advirtió que el packaging no estaba preparado para el manipuleo propio de estos espacios. Como consecuencia de varios conflictos, que afectaron la imagen del producto, se desarrolló un nuevo estuche que permitió mantener la buena presentación, uno de los pilares estratégicos del emprendimiento. La imagen y el diseño de los productos de “Pampagourmet”, fueron realizados por el mismo emprendedor, que no advirtió que las etiquetas no eran fácilmente legibles y en los supermercados, al haber más variedad y cantidad de productos y no tener una atención especializada, la gente no podía reconocer adecuadamente entre los diferentes productos que ofrecían.

Al cambiar la distribución, que es uno de los aspectos principales de una estrategia, los emprendedores no pudieron adelantarse a las consecuencias que trajo este hecho en otras variables como la imagen, la producción y el diseño. Ante la oportunidad de comercializar sus productos en los supermercados y grandes tiendas, se comprometieron sin tener en claro cuáles eran las capacidades de la compañía.

Otra de las grandes dificultades, que enfrentaron casi todos los emprendimientos, fue la falta de una estructura, en cuanto a recursos humanos, maquinarias y organización administrativa, que fuera coherente y acompañara el crecimiento del negocio. Esta problemática, que está presente en las empresas desde sus inicios, hace en que los emprendedores sean reactivos y estén continuamente atendiendo lo inmediato, en lugar de planificar y pensar estratégicamente. Los emprendedores, generalmente, se sumergen en la vorágine del día a día, y se cargan de tareas que no forman parte del *core* del negocio y pierden de vista el foco de la estrategia.

⁴³ Extraído de la desgrabación de la entrevista realizada el 17 de abril de 2008.

Dificultades y limitaciones al acceso de los Recursos

Una de las mayores dificultades, que tienen los emprendimientos para crecer y consolidarse, es la obtención de recursos. El hecho de contar con medios limitados, ya sea físicos, financieros o intangibles, sitúa al negocio, que comienza, en una posición de alta vulnerabilidad (Gilbert, et al., 2006).

Recursos tangibles y financieros

Según Bygrave y Zacharakis (2007), los recursos financieros y tangibles son prioritarios para soportar el crecimiento de un emprendimiento. Sin embargo, al no tener trayectoria que demuestre confiabilidad y estabilidad, generalmente le resulta difícil conseguir financiamiento. Por lo tanto, es frecuente que su capital surja de fondos propios o de personas conocidas.

Los cinco emprendimientos analizados empezaron con una inversión de capital propio. En el caso particular de “Caballero de la Orden”, al comenzar el negocio, no necesitaron invertir en infraestructura, ya que contaban con los viñedos y bodegas de la familia. Esta disponibilidad abarató mucho los costos iniciales, debido a que un negocio de tal magnitud hubiese requerido de una gran inversión.

Tanto “Caballero de la Orden” como “Inti Zen” decidieron no endeudarse, a través de un préstamo, y optaron por un crecimiento más lento, reinvertiendo las ganancias propias del negocio. Los casos restantes, “La Cocina del Vino”, “Sugar & Spice” y “Pampagourmet”, se encontraron con mayores limitaciones para crecer con las ganancias exclusivas del negocio, debido a que se plantearon objetivos muy ambiciosos, para los cuales no contaban con la infraestructura necesaria, tanto de maquinarias como de personal. Es decir, para este año el objetivo de los empresarios es duplicar e incluso triplicar las ventas con respecto al 2007. Ahora bien, ellos reconocen que sus objetivos son muy ambiciosos en relación con la infraestructura con la que cuentan actualmente y creen que es imprescindible conseguir un crédito. *“Empezamos a entrar a supermercado grandes y la verdad no tenemos maquinarias suficientes y cuando Carrefour hace un pedido tiene que venir mi novio, mi prima, mi vieja y mis amigos a etiquetar”* declaró Patrica Busquet.

“Sugar & Spice” por su parte también encuentra limitado su crecimiento debido a la falta de recursos ya que no tiene una planta disponible para manejar grandes volúmenes y esto se ve

reflejado cuando él mismo manifiesta que debe limitar la oferta de sus productos aun ante la presencia de nuevos clientes.

Recursos Humanos

En la mayoría de los emprendimientos en los primeros años de vida con el único personal con el que cuenta es el mismo emprendedor, el equipo fundador, o bien amigos y familiares de los mismos (Bygrave y Zacharakis 2007). Por esta razón, una de las dificultades más frecuentes en el momento del crecimiento es lograr un equipo consolidado, con las habilidades necesarias y la visión compartida.

En los emprendimientos elegidos para el desarrollo del trabajo de graduación se observó que ninguno contaba con demasiado personal. En la mayoría el equipo esta formado únicamente por los dueños, exceptuando, “Sugar & Spice” que cuenta con una dotación de 25 empleados entre producción, administración y logística. Frank Almeyda (Sugar & Spice) comentó que siempre buscó crear una homogeneidad entre los empleados, contratando a individuos que estén relacionados de alguna manera con los antiguos empleados. Esto se debió a ciertos inconvenientes ocurridos con un supervisor del área de producción quien provenía de una empresa más grande, donde los tiempos y el trato con el personal eran completamente diferentes, por lo que trajo problemas con el equipo de trabajo.

A su vez, Guillermo Casarotti (“Inti Zen”), explicó que las dificultades en relación con el equipo de trabajo surgen básicamente porque al ser pocos integrantes que forman el equipo (sólo 7 personas), las posiciones no se encuentran bien delimitadas y definidas, y esto a veces deriva en roces entre los empleados.

Redes de contacto

Las relaciones que la empresa pueda establecer con sus clientes y proveedores, pueden darle un valor agregado que permita el crecimiento del negocio. Como señala Hormiga Pérez, cuanto mayor es el tiempo dedicado a establecer estas relaciones, mayor será el éxito de la empresa.

En el sector gourmet a lo largo de las entrevistas, observamos que existe un gran compañerismo por parte de los diferentes emprendedores del rubro. Esto se da en parte porque existen diversas entidades como ser “Food Concept” o “Fundación Exportar” que posibilitan el encuentro de las distintas empresas del sector. Es aquí donde los empresarios comparten sus experiencias, se

asesoran mutuamente y hacen negocios. Un ejemplo de esto es como “La Cocina del Vino” y “Pampagourmet” decidieron contratar un flete en común para distribuir los productos en los supermercados.

En lo que se refiere a los proveedores cuatro de los cinco emprendimientos detectaron una limitación en común. Existe en la Argentina únicamente dos proveedores que se dedican a la producción de envases de vidrio. Esto genera que los emprendimientos gourmet tengan poco o nada de poder de negociación con dichos proveedores. Los empresarios comentaron en las entrevistas que muchas veces tienen que parar la producción o pagar precios absurdos para conseguir estos envases. En el caso de “Caballero de la Orden” en la entrevista comentó que una empresa muy importante del rubro prohibió al proveedor la venta de un tipo especial de envases para vinos espumosos. Esto evidentemente es una muestra de los problemas que enfrentan los emprendimientos ya que el hecho de ser pequeños los vuelve incompetentes para negociar y lograr condiciones favorables.

En lo que se refiere a los insumos, la materia prima en su mayoría proviene de una producción familiar como es el caso de la miel para “Pampagourmet” y de la uva para “Caballero de la Orden”. En el caso de “La Cocina del Vino” si bien, la producción de la vid y el vinagre se encuentran terciarizada, éstos están trabajando prácticamente para dicho emprendimiento en forma exclusiva. Tanto para “Sugar & Spice” como para “Inti Zen” les fue difícil en los comienzos encontrar los proveedores que cumplan con los estándares de calidad que ellos esperaban para sus productos. En el caso particular de “Inti Zen” esto se debió a que en la Argentina según el empresario no hay una buena calidad de té, por lo que debió recurrir al exterior.

Guillermo Casarotti comentó otra de las dificultades es que algunos clientes no cuidan su producto; esto lo llevó a no trabajar con algunos que inicialmente había obtenido. *“el producto se comercializaba en algunas cadenas de supermercados de tamaño medio y cuando fui a ver cómo iba la venta, encontré el producto en una góndola al lado de artículos de limpieza, cubierto de polvo.”*

Dificultades en torno a la Capacidad de Gestión/Características del emprendedor

Un común denominador presente en los 5 emprendimientos es que los dueños no saben delegar. Si bien, en un comienzo es fundamental la presencia del emprendedor en todas las actividades, cuando la empresa crece es necesario que el emprendedor delegue algunas responsabilidades. En su mayoría consideran que para que el negocio funcione es imprescindible que ellos se involucren en todas las tareas. Esto lleva a que pierdan de vista los objetivos por estar metidos en actividades rutinarias. Como señaló Patricia Busquet *“al estar metidos en la vorágine del día a día dejamos de pensar estratégicamente”*.

Los emprendimientos encuentran cierta dificultad para el planeamiento. Es decir, tienen la oportunidad pero a veces pierden el foco porque están sobrepasados de tareas lo cual no los deja pensar estratégicamente. Claramente esto queda evidenciado en el Frida en la entrevista *“soy una obsesiva en esto, estoy acá a la mañana y me voy a última hora, estoy en todo”*.

Con respecto a la experiencia en la industria, en el caso particular de “La cocina del vino” y “Caballero de la Orden”, los empresarios conocían previamente la industria antes de comenzar el emprendimiento. Esto fue así porque sus familias habían estado involucradas en el sector. Frida Perel (La Cocina del Vino) no sólo tiene conocimientos de la industria sino también sobre la elaboración de los productos, y esto significó de gran ayuda, ya que desde un principio supo planificar todos los aspectos propios de una producción, *“Al haber participado y ayudado a mi hermano con su emprendimiento, me aportó un activo muy valioso: el conocimiento, y esto simplemente me ayuda a equivocarme menos”*, señala Perel.

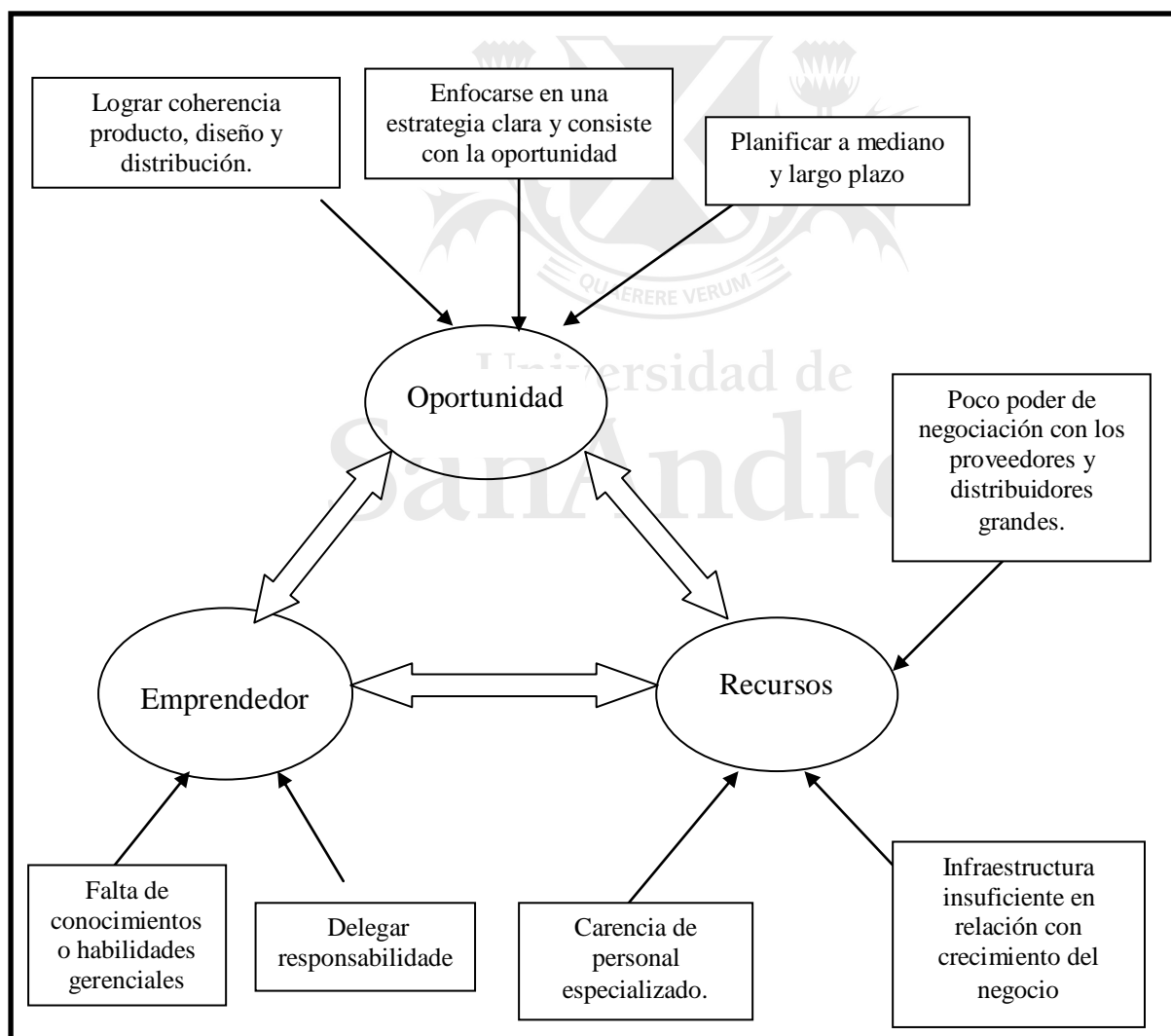
Casarotti (Inti Zen) conocía el mercado al cual quería entrar, y tenía experiencia previa en el mismo, al menos en términos sectoriales (alimentos masivos, no *specialty foods*). Los emprendedores de “Pampagourmet” y “Sugar & Spice” no tenían conocimientos de la industria de alimentos por lo que debieron ir involucrándose de a poco, cometiendo en el camino algunos desaciertos.

De todos los emprendimientos analizados, el fundador con más experiencia empresarial previa fue el de “Inti Zen”. Guillermo Casarotti trabajó varias multinacionales y en posiciones de gran jerarquía. Esto fue de gran ayuda a la hora de detectar cuáles son los puntos centrales y cómo organizar el negocio. Ahora bien, el hecho de haber trabajado en empresas grandes también creó ciertas dificultades en los comienzos del emprendimiento debido a que los tiempos de una PyME

son muy distintos de los de una empresa multinacional y es necesario realizar más pasos para pasar de la idea a la acción. El empresario estaba acostumbrado únicamente desarrollar las ideas y tener gente a su cargo para ejecutarlas.

El hecho de que algunos emprendedores no contaran con algunos conocimientos técnicos en ciertos aspectos también generó algunos inconvenientes, tal es el caso de “Pampagourmet”, Patricia comentó que el hecho de no tener experiencia en exportación derivó en grandes pérdida de tiempo. Marina Orden (Caballeros de la Orden), por el contrario tenía mucha experiencia debido a que trabajó en varias empresas siempre en el área de comercio exterior por lo que exportar no significaba una dificultad para ellos.

Cuadro 2: Principales dificultades detectadas a partir de los casos analizados



Fuente: Elaboración propia a partir de los casos analizados

Capítulo VI
Conclusión



Universidad de
San Andrés

6.1 Consideraciones Finales

El presente trabajo de licenciatura tuvo como objetivo conocer las dificultades de los emprendimientos gourmet en pasar de ser una *start up* a una *empresa consolidada*. El foco de investigación ha sido la identificación de las dificultades comunes que enfrentan los emprendedores a través de un análisis detallado de diversos aspectos. Para tal fin, se realizó un estudio de casos en Argentina, con el objetivo de profundizar en la temática.

A continuación se exponen las respuestas obtenidas de las preguntas de investigación planteadas al inicio del trabajo. Un estudio bibliográfico extenso, contraponiendo diversos enfoques, ha permitido destacar que tres son los factores claves, que se encuentran interrelacionados, para analizar las dificultades: oportunidad, recursos y características y capacidad de gestión del emprendedor.

A partir de estos se puede entender las razones por las cuales los emprendimientos, en su mayoría, no logran el crecimiento esperado. Para la realización de este trabajo de graduación, se ha desarrollado un estudio de casos de cinco emprendimientos gourmet, que hayan sido puestos en marcha en los últimos 5 y 6 años y que estén ubicados geográficamente en la Capital Federal y en Provincia de Buenos Aires. A través de estos casos, se intentó determinar la relevancia de los distintos enfoques analizados y las variables propuestas. Algunas de las dificultades detectadas fueron:

En primer lugar con respecto a la oportunidad, se observó que una dificultad recurrente es **no poder establecer una estrategia clara**, de qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. No se puede hacer todo a la vez, abarcar todos los mercados y todos los segmentos. La estrategia implica elección de un camino, dejando atrás otras opciones. (Serra, 2000). El emprendedor comienza con una idea de cómo posicionar el producto en el mercado, pero luego frente a una oportunidad, se desvía de los objetivos delineados en un principio. Esto deriva en que el emprendedor pierda el foco del negocio y tome las decisiones de acuerdo a las oportunidades del momento sin contemplar cuáles son las capacidades y habilidades de la compañía para afrontar los nuevos desafíos. Es recurrente que en el comienzo del emprendimiento, sea difícil definir una estrategia clara para el emprendedor, no conociendo las

limitaciones de su propio negocio. Pero debe tener mucho cuidado ante nuevas oportunidades de crecimiento, ya que esto puede llevarlo por caminos que todavía no está preparado para transitar.

En segundo lugar, los emprendimientos no pueden dar un salto sin contar con una infraestructura que respalde dicho crecimiento. La **falta de una estructura, en cuanto a recursos humanos, maquinarias y organización administrativa**, limita evidentemente el crecimiento, desordena a la compañía y puede generar clientes insatisfechos. Por otro lado, los emprendimientos gourmet al ser empresas que producen relativamente a bajos volúmenes, tienen **poco poder de negociación** con los proveedores y distribuidores grandes. Sin embargo muchas de estas empresas, para sobrevivir a la falta de financiación, problemas de costos, y carencia de estructura de logística específica o desconocimiento de los mercados objetivo buscan asociarse a grupos de exportadores o consorcios de cooperación, que permiten a las empresas integrantes ganar fuerza de negociación creando alianzas.

En tercer lugar, se vio que el **emprendedor no delega responsabilidades**. Si bien en los comienzos del emprendimiento es fundamental la presencia del emprendedor en casi todos los asuntos, para pasar a lo que en este trabajo se denominó como empresa consolidada, es fundamental que el emprendedor pueda abandonar el rol omnipresente, enfocándose así únicamente en tareas importantes y estratégicas. Pretender estar involucrado en todos los asuntos de la compañía deriva en que el emprendedor no pueda planificar más que al corto plazo y adhiera un comportamiento reactivo.

Por último es menester señalar que, las mayores falencias del emprendedor, no están relacionadas con falta de conocimiento de la industria o técnico, sino a que **muy pocos emprendedores se encuentran debidamente capacitados para gestionar** su empresa en el momento de su fundación por lo tanto van aprendiendo a través de prueba y error.

La demanda de productos gourmet crece año a año en el mundo y esta tendencia abre oportunidades para las pequeñas y medianas empresas argentinas que se dedican a su elaboración. Sin embargo es necesario que los emprendimientos de este tipo tengan tiempo para madurar y no se apresuren a dar pasos para los que no se encuentran debidamente preparados. Se debe ser paciente, y orientarse a un crecimiento controlado, ordenado y no desviar a la empresa de su objetivo principal.

6.2 Limitaciones del Estudio y futuras investigaciones

El presente trabajo tiene ciertas limitaciones que impactan sobre la objetividad y generalidad de los resultados obtenidos. Resulta menester mencionar brevemente las limitaciones del estudio con el fin último de que el lector las considere como tales y se puedan mejorar en futuras investigaciones.

En primera instancia, el presente trabajo consistió en un estudio de casos que, como tal, no es representativo del total de los emprendimientos gourmet en Argentina sino que se encuentra limitado por los criterios descriptos en la metodología del presente trabajo.

En segunda instancia, aunque existen múltiples factores para analizar las dificultades de los emprendimientos, con fines prácticos se han escogido solamente tres para la realización del presente trabajo. Si bien la selección de dichos factores ha sido el producto de un extenso estudio bibliográfico, la consideración de un mayor número de cuestiones relevantes extendería el alcance del trabajo.

Finalmente, el estudio de casos se hizo a partir de entrevistas personales con los emprendedores escogidos y no por observación directa de su accionar, del funcionamiento de sus emprendimientos o mediante entrevistas con personas que trabajen con ellos. Esto puede llevar a un cierto grado de subjetividad en cuanto a que toda información provino únicamente de los emprendedores estudiados.

Una investigación futura podría encarar el tema en cuestión desde otra perspectiva; analizando empresas que hayan superado la etapa start up (nacimiento y supervivencia) y se encuentren consolidadas y estables en el mercado. Sería interesante ver cómo lograron sobreponerse a las diferentes dificultades. Asimismo también se podría abordar dicha cuestión en empresas que fracasaron y debieron abandonar el mercado.

Bibliografía

- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. 2005. *A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders*. Journal of Business Venturing, 20: 663-687.
- Baum, J. R., Locke, E. A., y Smith, K. G. (2001). *A multidimensional model of venture growth*. Academy of Management Journal, 44(2), 292-303.
- Bygrave William and Zacharakis Andrew (2007). *Entrepreneurship. Entrepreneurial Growth*. Pag 555-577.
- Churchill, N., y Lewis, V.(1983).*Growing Concerns: The five stages of small business growth*. Harvard Business Review, May-June, 30-50
- Clarín. 2008. Creció 20% el mercado de productos gourmet, Enero 2.
- Consulado General y Centro de Promoción de Relaciones Económicas y Culturales de Argentina en Nueva York, “Exportación de Productos Gourmet, julio 2004, http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA1270_eeuu_noreste_gourmet.pdf. (Consultado: 11/03/2008).
- Cooper, A., Javier Gimeno-Gascon, F. y Woo, C. (1994). Inicial human and financial capital as predictors of new venture performance. Journal of Business Venturing,9:371-395.
- Fassio, A. et al. *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativos*. Ediciones Cooperativas. 2002
- Fortuna. 2005. *El negocio de la Argentina Gourmet*, Octubre 24.
- Fortuna. 2008. *Lo mismo pero con más valor*, Abril 11.
- García Jiménez. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Andalucía, Aljibe. 1998
- Gilbert, B.A., Mc Douglas, P.P, Audretsch, D.B (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. Journal of management, 32(6), 926-945.
- Infocampo. *Cómo exportar con alto valor agregado: Pymes al mundo con lo gourmet*, Noviembre 2007.
- Instituto ProArgentina, *Productos Gourmet/ España*, Ministerio de Economía y Producción de La Argentina, enero 2005.
http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Perfiles_ProductosGourmetEspana.pdf (Consultado: 17/03/2008).
- Instituto ProArgentina, *Productos Gourmet/ Estados Unidos*, Ministerio de Economía y Producción de La Argentina, enero 2005.
http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Perfiles_ProductosGourmetEEUU.pdf (Consultado: 17/03/2008).

- Instituto ProArgentina, *Productos Gourmet/ Reino Unido*, Ministerio de Economía y Producción de La Argentina, enero 2005.

http://www.proargentina.gov.ar/documentos/bib_proargentina/Perfiles_Productos_Gourmet_ReinoUnido.pdf (Consultado: 17/03/2008)

- La Nación. 2008. *Con la miel como materia prima, crean delikatessen dulces y saladas*, Marzo 17.
- La Nación. 2008. *Nuevos negocios y más mercados*, Marzo 9.
- Lichtenstein, B y Brush, C. (2001) *How Do Resources Bundles Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37-58.
- Penna, Atilio A. y Solymossy, Emeric. *Sustainable Growth for the Small Business: A Theory of Organizational Transition*. Presentado en la Primera Conferencia conjunta USASBE/SBIDA en San Antonio, Texas. Febrero 2001
- Pérez, E.H., Canino, R.B., Medina, A.S. (2007). *La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, 1215-1229.
- Serra, Roberto. *El nuevo juego de los negocios*. Ediciones Norma. 2000
- Shelton, Lois.M. *Scale Barriers and Growth opportunities: A Resource-Based Model of New Venture Expansion*. 2005
- Stake, R.E. *Investigación con Estudio de Casos*. Madrid, Ediciones Morata. 1999
- Stuart, R.; Abetti, P.A. (1987): *A Start-up ventures: towards the prediction of initial success*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 215-230.
- Thakur, S. P. 1999. *Size of investment, opportunity choice and human resources in new venture growth: Some typologies*. *Journal of Business Venturing*, 14: 283-309.
- Vanella, Ricardo. *Plan de Promoción y Posicionamiento estratégico*. Pro Rionegro Diciembre 2005. http://www.prorionegro.org.ar/documentos/estudios_mercado.html (Consultado: 17/03/2008)

Anexos



Universidad de
San Andrés

Anexos

Modelo de Entrevista

Cuestionario tentativo a utilizar en las entrevistas. Dichas preguntas se utilizarán como punto de partida para guiar la charla con los emprendedores.

Nombre:

Edad:

Fecha de inicio de actividad (primer emprendimiento):

Contacto:

Oportunidad

¿Cómo surgió la idea del emprendimiento? ¿Cómo se relacionó con la industria Gourmet?

¿Cuál fue la oportunidad original detectada? ¿Fue necesario redefinirla?

¿Cómo se fueron consolidando y fueron creciendo en este mercado?

¿En qué tipo de lugares comercializan sus productos? ¿A qué zonas geográficas llegan?

¿Cuál fue la estrategia de la empresa en las primeras etapas? ¿Cuáles son sus planes a futuro?

¿Qué es lo que te diferencia de tus competidores? ¿Qué valor agregado crees que tiene tu producto?

Recursos

¿La producción es propia o tercerizada? ¿Cuáles fueron los recursos iniciales con los que contaba la empresa en su inicio? ¿Cuáles se fueron adquiriendo a lo largo del año?

¿Cómo es tu relación con los proveedores? ¿Usa contactos personales y/o comerciales para el funcionamiento del proyecto?

(Contactos en la industria, en el exterior, en el financiamiento, en los proveedores, clientes, otras áreas)

¿Con quien comenzó el emprendimiento? ¿Cómo está conformado actualmente el equipo de trabajo?

¿Cuánto empleados tiene la empresa? ¿Cómo se adaptó el equipo de trabajo al crecimiento del emprendimiento?

Capacidad de Gestión/Características del emprendedor

¿Cuáles son tus responsabilidades dentro de la empresa? ¿Con qué formación académica cuenta hoy en día?

¿Cuál fue su experiencia laboral previa al desarrollo del emprendimiento? ¿Es el primer emprendimiento que lleva adelante? Profundice que termino de cargo.

¿Qué errores cometieron como emprendedores y cómo los solucionaron?

¿Qué dificultades enfrenta para la consolidación del emprendimiento?



Universidad de
San Andrés