



Disponible
en Video-caso

Caso 34

Administración



Rethink

Frescura que intenta conquistar el mercado.

Corre el año 2013 y Gastón García está inquieto. Rethink, su empresa de soluciones bioquímicas para productos agrícolas, aún no ha generado utilidades importantes tras siete años de financiamiento. La principal causa de este problema son las fuertes barreras de entrada que hay en el mercado agrícola, debido a que cualquier producto que pretenda ingresar a este mercado debe estar avalado por asesores técnicos que las empresas contratan para verificar si el producto cumple con los estándares mínimos para trabajar en esta industria.

“Considerando que Chile exporta cerca de cien millones de cajas y Rethink vende en el mercado nacional sólo cien mil dispositivos, el mercado nacional tiene un porcentaje muy menor dentro del total de la producción de la empresa”.

La historia

Gastón García es bioquímico de formación y posee además un Magíster en Gestión y Planificación Ambiental. La mayor parte de su carrera la ha realizado en el área de investigación y desarrollo (I+D), lo que se debe a que su formación también tuvo un marcado componente aplicado. Gastón trabajó como investigador en dos universidades y como ingeniero de proyectos en una empresa privada que estaba inaugurando su área de I+D. Es así como Gastón comenzó a vincularse con el área agrícola, tratando específicamente con el mejoramiento de una tecnología que permitiría mantener en excelentes condiciones la uva exportada, en el período de transporte a los mercados de destino. Sin embargo, debido a un cambio de orientación de la empresa, el área de I+D fue cerrada, por lo cual Gastón García perdió su empleo.

Una paradoja: el desempleo como oportunidad para emprender

A Gastón siempre le han gustado las flores, por eso, cuando comenzó a vislumbrar la posibilidad de quedar desempleado decidió iniciar estudios en torno a un producto que permitiera aumentar la duración de las flores. En el año 2005 Gastón comenzó a experimentar en su hogar hasta que logró crear un producto que, diluyéndolo en agua, lograba resultados excelentes. Junto con su amigo Daniel Loaiza, comenzaron a vender el producto, teniendo como mercado a dos grupos: por un lado las personas que venden flores en el comercio ambulante y por otro a las tiendas del retail. Se concentraron primero en comercializar el producto entre los pequeños comerciantes de flores, quienes pierden diariamente un tercio de su producto debido a que se marchita o reseca. Gastón y Daniel les vendieron el líquido para que lo vertieran en los recipientes con agua en que depositan las flores. Sin embargo, a pesar de la calidad del compuesto, la iniciativa no funcionó. Gastón y Daniel manejaron muy bien las variables técnicas y económicas del negocio, pero no consideraron las costumbres y ciertos rasgos culturales de los vendedores de flores. En primer término, estas personas están acostumbradas a botar el agua todos los días, por lo que desechaban el líquido. En segundo lugar, los vendedores de flores no tienen nociones de inversión, por lo que era muy difícil persuadirlos de la importancia de invertir para evitar la pérdida del 30% de flores que experimentan a diario.

La perseverancia de un emprendedor

Luego de fracasar vino un período de inactividad que coincidió con un viaje que Gastón realizó a Inglaterra junto a su mujer. Allí observó que en los supermercados había uva chilena y sudafricana, y se fijó que, a pesar de costar lo mismo se vendía más rápido la sudafricana. Preguntándose por qué ocurría esto, llegó a la conclusión de que la única diferencia entre ambas era la apariencia, pues la uva de Sudáfrica se veía más fresca que la uva chilena, debido a que ésta demora de 25 a 35 días en llegar a Inglaterra, mientras que la uva sudafricana tarda sólo una semana. Gastón pensó de inmediato que allí existía una oportunidad para aportar una solución. De vuelta en Chile, a partir de la solución que ideó para conservar flores, Gastón García comenzó a realizar diversos experimentos para obtener un producto que efectivamente permitiera una mayor duración de la uva de exportación. En concreto, lo que consiguió Rethink es que la uva que tiene 60 días tenga un aspecto como si

tuviera 30. Determinó, además, que cerca del 30% de la uva que se exporta de Chile podría usar este dispositivo.

La búsqueda de inversión

En el año 2007 Rethink postuló a fondos concursables para patentar su marca (el que finalmente lograron patentar) cuya fórmula consistía en una cápsula hecha de solución que, al ser insertada en la uva, le permitía mantener un aspecto fresco. Este concurso permitía también continuar con una fase de incubación, lo que les permitió ganar el capital semilla de Corfo, gracias al que financiaron el producto final llamado Savia grapes. El paso siguiente era buscar inversionistas, pero en ese momento los inversionistas “ángeles” estaban poco interesados en invertir en una tecnología recientemente patentada. Finalmente, luego una larga búsqueda, encontraron inversionistas del área que estuvieron dispuestos a arriesgar capital. Estos inversionistas son hasta hoy socios de la empresa.

El producto final: un difícil proceso

Gastón y sus socios entendieron que no bastaba con que el producto fuera técnicamente de buena calidad sino que, además, era necesario que el diseño fuera útil y a la vez ergonómico. Para cumplir con este objetivo contactaron a un diseñador para que realizara un producto final que cumpliera con los requerimientos óptimos, entre los que se cuentan que fuera amigable a la mano (porque se inserta en la uva al momento de la cosecha), que no se pudiera tragar, que no tuviera puntas que puedan dañar a una persona, entre otros. El color y la forma fueron elegidos por medio de una encuesta aplicada en diferentes países. De esta manera, a comienzos de 2008 el producto final estaba terminado. Ahora sólo faltaba una máquina que inyectara el plástico para poder producir las cápsulas en serie.

Comercializar el producto: las particularidades del mercado externo

Luego de algunos traspies propios del negocio, Savia grapes de Rethink comenzó a posicionarse como un producto novedoso y de alta calidad. Gracias a esto comenzó a ser vendido a diferentes países exportadores de uva, entre ellos Sudáfrica desde 2009 y a Perú en 2012. Para ingresar a estos mercados, en Rethink debieron sortear un complejo escenario de certificaciones, patentes y permisos internacionales. De esta forma tienen patentado el producto en mercados como Europa, Israel, Nueva Zelanda, Perú, Sudáfrica y

Australia. Para lograr estar en estos mercados, Gastón y sus socios debieron comprender las costumbres, ritmos de trabajo y la cultura de los socios locales pues, muchas veces, por no considerar estas variables, un negocio puede fracasar. Actualmente "Rethink" exporta casi la totalidad de su producción, un 99%.

Proyecciones de Rethink

En el presente Gastón trabaja en un nuevo proyecto que consiste en el desarrollo de un producto con las mismas características que Savia grapes para ser utilizado en espárragos, lo que resulta interesante ya que Perú, país donde ya está presente Rethink, es el principal productor mundial de este vegetal. A lo anterior se agrega que los espárragos cosechados duran no más de diez días, lo que obliga a realizar el 80% de las exportaciones por avión. Estos factores hacen de este nuevo proyecto un atractivo negocio.

Hasta el momento el desarrollo de esta nueva solución va bien encaminado. Las pruebas de laboratorio indican que los espárragos obtienen una duración de entre 28 y 30 días, lo que permitiría a estos productos peruanos llegar incluso a Europa. Asimismo se podrían retomar las exportaciones de espárragos chilenos, las que han sido dejadas de lado justamente por la distancia de los potenciales mercados de destino.

El mercado chileno: el problema de las barreras de entrada

Considerando que Chile exporta cerca de cien millones de cajas de uva y Rethink vende en el mercado nacional sólo cien mil dispositivos, el mercado nacional tiene un porcentaje muy menor dentro del total de la producción de la empresa. Esta situación contrasta con las motivaciones que hicieron que Gastón y sus socios se decidieran a invertir en el dispositivo Savia grapes, las que se vinculan principalmente con los ingentes volúmenes de uva que exporta Chile. Para un exportador de uva el costo de incorporar esta tecnología es de un dólar por caja; y, considerando que alrededor del 50% de las exportaciones podrían beneficiarse con el dispositivo, el negocio se veía muy promisorio en un comienzo. Sin embargo, Gastón no contaba con las fuertes barreras de entrada que tiene el mercado agrícola nacional.

En el año 2009 Rethink intentó comercializar Savia grapes entre las diferentes empresas exportadoras de uva del país, pero se encontró con la resistencia de los asesores técnicos, expertos que califican la calidad de

los productos que se intentan introducir en el mercado agrícola. El inconveniente principal radica en que el sistema de asesorías funciona con incentivos a los asesores, lo que en la práctica opera como un modelo perverso, según el cual aquellas empresas productoras como Rethink que desean ingresar al mercado agrícola, deben entrar en esa lógica de incentivos para obtener una buena calificación en sus productos. Gastón y sus socios se negaron desde un inicio a operar de esa forma y aseguran que esta negativa hizo que Rethink se viera imposibilitada de ingresar al mercado nacional, donde venden menos del 1% de su producción.

Ante esta situación, y considerando que la empresa hoy no ha logrado despegar, Gastón se sigue preguntando ¿cómo hacer para obtener más clientes en el mercado nacional?