



CASO DE APRENDIZAJE PARA EMPRESARIOS NOVELES:

GUANTINA, S.L.



Este caso está basado en experiencias y emprendizaje reales. Se han cambiado los datos a efectos de omitir la identidad del emprendedor y el proyecto

PARTE I: Introducción descriptiva del caso

Bernardo nacido en Cádiz, hace ahora 45 años, es Licenciado por la escuela superior de Ingeniería de la Universidad de Cádiz. Desde que termino sus estudios universitarios siempre ha estado colaborando con departamentos de investigación de su Universidad, actividad que además compatibilizaba con el trabajo en la empresa privada.

Pero la inquietud investigadora de Bernardo no se terminaba con la finalización de su jornada laboral, sino que, a su regreso a casa, trabajaba en su propio taller en el prototipo de sus inventos. Los resultados obtenidos en muchos casos han sido satisfactorios y como consecuencia ha decidido proteger muchos de ellos. Así en la actualidad, dispone de 12 invenciones protegidas bajo modelo de utilidad, entre ellas un tapón aplicable a latas de bebidas o una banderilla taurina.

En 1994, Bernardo conoce a Uxia, tras 6 meses de noviazgo deciden irse a vivir juntos a Mela, un pequeño pueblo gallego donde la actividad principal es el cultivo de la Vid de parra alta.

Bernardo pronto se gana el cariño y respecto de sus vecinos, en especial el de Antón, un empresario de zona con una extensión de más de 20 hectáreas de terreno dedicadas al cultivo de la vid.

Estamos en Octubre del año 95 y comienza la temporada de la recolección de la uva, este año Bernardo tiene una sorpresa para Antón.

- Hola Antón, ¿podrías pasarte por el taller de mi casa que tengo algo que te puede interesar?- dijo Bernardo.

Al día siguiente, Bernardo presenta a Antón su último invento. Se trata de un guante especial que ha diseñado para vendimiar. (Ver anexo 1).

- Otro de tus inventos! - dijo Antón.

Tras el escepticismo inicial de Antón, deciden probar el guante y para la sorpresa de ambos, los resultados obtenidos fueron excelentes. La utilización del guante, a diferencia de las tijeras, herramienta más común para realizar la vendimia, permitía mejorar los tiempos de recolección, gracias a la utilización de un guante en cada mano.

Una vez probado el sistema en su entorno y tras el éxito observado entre la comunidad de agricultores de la zona de Pontevedra, Bernardo decide iniciar los trámites para la protección de su invención bajo modelo de utilidad.

Por aquel entonces Bernardo trabajaba como diseñador industrial de una empresa de la zona fabricante de latas de conserva. Pero Bernardo no estaba del todo satisfecho con su trabajo, él siempre ha tenido la inquietud de emprender y crear una empresa a partir de alguno de sus inventos. Tras el éxito logrado con el guante en su entorno, Bernardo cree que ha llegado su oportunidad y decide iniciar la búsqueda de socios que apoyen su iniciativa, pues según el mismo manifestaba “no tengo ni el dinero suficiente, ni la capacidad para poder llevar adelante solo la empresa”

La primera persona a la que acude para contarle su idea es a su amigo Antón.

- Antón!, Tu que me conoces, sabes que siempre he querido fabricar y vender mis propios inventos. De todos los objetos y máquinas que he desarrollado, pienso que el guante puede ser el más viable comercialmente. Por esta razón he decidido iniciar la búsqueda de socios para la creación de una empresa que fabrique y distribuya el guante. Por supuesto, me gustaría que tú, a quien considero mi amigo, te convirtieras en uno de mis compañeros de viaje en esta aventura -comenta Bernardo.
- Sinceramente, en un primer momento no confiaba mucho en la utilidad de la herramienta. Creí que se trataba de un invento más como otros tantos que has desarrollado. Tras utilizarlo en mi propia viña, me he dado cuenta de que realmente funciona y además permite mejorar los tiempos de recolección. Estaré encantado de acompañarte en esta aventura empresarial y participaré en la búsqueda de otros socios- comenta Antón.

Bernardo ha conseguido su objetivo, Antón está entusiasmado con la idea y colaborara en la búsqueda de socios.

Unos días más tarde Antón coincide con su amigo Luis, propietario de una empresa de publicidad que tiene entre sus clientes a las principales empresas del sector vitivinícola español. Le comenta la idea de la empresa y este decide participar aportando además sus contactos en el sector.

Cuestiones iniciales a resolver:

Pregunta 1: ¿Está suficientemente desarrollada la línea de productos como para poder crear una empresa y lograr su supervivencia en el mercado?

Pregunta 2: ¿Es suficiente la información de mercado que manejan los emprendedores para montar la empresa?

Pregunta 3: ¿En función de la información que se desprende del caso, el equipo de emprendedores es el adecuado para llevar adelante la empresa?

PARTE II: Nuevas informaciones y datos
complementarios

Bernardo, Antón y Luis deciden aportar la financiación mínima requerida e iniciar los trámites de constitución de la empresa que denominaran Guantina, S.L.

Paralelamente se ponen en contacto con diversos empresarios del sector agrícola e inician rondas de visitas a cooperativas y potenciales clientes del guante.

Los tres socios se reúnen y comentan los resultados obtenidos en sus visitas comerciales.

- Estamos a 15 de Noviembre y en España ya ha finalizado la campaña de recolección de la vid, los empresarios todavía ven muy lejos la próxima vendimia y no quieren adquirir compromisos de compra de nuevos materiales - dice Bernardo.
- Cierto, yo he observado la misma actitud en las visitas que he realizado - comenta Antón.
- Como en España todavía no es el momento, podemos dirigir nuestra acción comercial a Sudamérica – propone Luis.
- ¡¡ A Sudamérica!! – exclaman sorprendidos Bernardo y Antón.
- Sí concretamente a Uruguay. Tengo familia en la zona de El Colorado, región con gran tradición en el cultivo de la vid. En esta región la parra es alta y el guante podría ser bien acogido. Aprovechando los contactos de mi familia, podríamos organizar una presentación del producto. Creo que este puede ser el mejor momento. La vendimia comenzará entre Marzo y Abril – comenta Luis.

Bernardo y Antón aprueban la propuesta de Luis.

Luis prepara su visita a Uruguay, contacta con su familia y consigue una reunión con los miembros de las cooperativas agrícolas situadas en la zona de El Colorado, departamento de Canelones. En esta zona la parra se caracteriza por ser alta, por lo que, el guante diseñado por Bernardo proporciona enormes ventajas en el sistema de recolección y así lo entienden los miembros del consorcio de cooperativas agrícolas” Paysandú” que deciden adquirir 30.000 unidades de guante para la próxima campaña de vendimia.

Luis regresa a España y comenta la buena nueva a sus compañeros.

- No os lo vais a creer! El consorcio de cooperativas “Paysandú” que engloba a 300 pequeñas cooperativas del departamento de Canelones se ha comprometido a adquirir 30.000 unidades de guante para la próxima vendimia – comenta entusiasmado Luis.
- ¡Que buena noticia!, Es necesario prepararlo todo para organizar la producción de las 30.000 unidades de guante – comenta Antón.
- He diseñado las máquinas que necesitaríamos para poder producir el guante. Conozco una empresa que podría fabricar las máquinas y con un poco de suerte podríamos empezar a producir guantes en Febrero.
– comenta Bernardo.

Los tres promotores entusiasmados con su primer pedido y sin hacer reflexiones más profundas deciden acudir al banco y solicitan un préstamo de 120.000 € con su aval personal, para hacer frente a la financiación de las máquinas, el alquiler de un local y la contratación de un operario.

Nuevas cuestiones a resolver:

Pregunta 1: ¿Crees que los promotores han reflexionado lo suficiente en términos de mercado, antes de lanzarse a la producción de las 30.000 unidades?

A) No, deberían de obtener más información de mercado.

B) Si, tienen un producto muy bueno y aunque este cliente falle siempre aparecerán otros.

Pregunta 2: ¿Ha sido precipitada la decisión de montar la planta de producción o se deberían de haber valorado otras alternativas?

Llega el mes de Marzo del año 96 y las 30.000 unidades de guante están listas para enviar a Uruguay, Luis retoma el contacto con la cooperativa y se encuentra con problemas para poder hacer efectivo el cobro de la producción.

Tras los problemas surgidos con la cooperativa “Paysandú “, se contacta con otras cooperativas Sudamericanas. El objetivo es intentar colocar el producto incluso reduciendo el precio de venta a la mitad, pero la vendimia ya ha prácticamente comenzado y es muy difícil introducir una nueva herramienta en pleno proceso de recolección.

Finalmente Guantina, S.L. decide paralizar la producción del guante y los promotores inician una ronda de visitas comerciales por toda España para intentar colocar el guante producido en la próxima vendimia.

Tras patear toda la península Ibérica se encuentran con la sorpresa de que en España el 99 % de la parra es baja y el producto que habían diseñado para parra alta no es eficaz para este tipo de parra, puesto que, no aporta ninguna ventaja sobre las tijeras tradicionales y la diferencia en precio es sustancial.

Guantina, S.L. sólo consiguió vender 6.500 unidades de las 30.000 producidas.

El “alma mater” de la invención, Bernardo, tuvo problemas con los otros socios y decidió desvincularse de la empresa.

Cuestiones a resolver:

Pregunta 1: Enumerar los factores de fracaso de Guantina, S.L.

Pregunta 2: Posibles soluciones que se podrían haber utilizado para reconducir la empresa.

PARTE III: Resolución del caso, recomendaciones y conclusiones

Este caso es un ejemplo de empresa monoproducción. En el mismo se ha podido ver como el ciclo de vida del producto ha condicionado el ciclo de vida de la empresa. Aunque un producto sea tecnológicamente muy bueno, es necesario crear una cartera de productos que garanticen la continuidad de la empresa en el caso de que este fracase.

Los investigadores deben de ser conscientes de que el producto puede “ser milagroso” y funcionar muy bien en el laboratorio pero esto no es condición suficiente para lograr el éxito del mismo en el mercado. La innovación del producto no garantiza su éxito, es necesario hacer un estudio profundo del mercado y conocer si nuestro producto está satisfaciendo una necesidad real antes de acometer inversiones y lanzarse a la producción.

PARTE IV: Anexos

INDICE DE ANEXOS:

1. Descripción del guante y su funcionamiento.
2. Página web donde se explica brevemente en qué consiste el cultivo de la vid. www.infoagro.com

1.

El guante para la recolección de vid (1) está constituido por un cuerpo que recubre los dedos pulgar (2), índice (3) y corazón del usuario, mientras que los dedos anulares y meñique (11) quedan desprovistos del recubrimiento generado por el guante.

En la zona lateral interna del dedo pulgar (2) se incorpora una cuchilla o elemento cortante (5), fabricado en acero inoxidable, capacitado para ser retirado y sustituido por otro o bien afilar la zona de corte, permitiendo con ésta incorporación el corte de un tallo emergente de un racimo de uvas y similar (10) que pende de una rama (9), con la simple operación de arrimar el elemento cortante (5) sobre la zona superior del dedo índice (3), el cual está revestido de un recubrimiento protector (6) que le impide que el dedo índice incorporado en el interior pueda dañarse.

Para sujetar el guante sobre la mano del usuario se ha previsto la incorporación de una cinta (7) provisto de un área con velcro (8) la cual se adosa ajustándose adecuadamente sobre una zona (8') situada en el guante también constituida como elemento de velcro.

En resumen, el guante un vez ajustado, permite que en una sencilla operación el dedo pulgar (2) portador de la cuchilla (5) se aproxime al área lateral externa del dedo índice (3) recubierta del revestimiento protector (6) consecuentemente el tallo de la fruta a recolectar quede separado de la misma, permitiendo la operación de recolección ser efectuada por las dos manos del usuario al incorporarse en ambas manos el guante.

