

Caso de estudio del emprendimiento “JELLY SHOT” – EPC1801E

Andoni tenía 16 años, estaba cursando los últimos años de colegio y le iba muy bien académicamente, pero en realidad no se sentía cómodo, buscaba algo más. Las asignaturas le aburrían, le parecían fáciles, y quería afrontar mayores retos. De algo estaba seguro y era de que podía dar algo más a su sociedad, además le gustaba interactuar en el mundo real, es decir relacionarse con las personas más allá de su círculo social. Sabía que la mejor forma de cumplir con estos objetivos era mediante el emprendimiento, lo cual era algo que realmente le apasionaba desde muy pequeño.

Sabía que su mejor amigo compartía el deseo de emprender ya que desde pequeños hablaban de empresas, magnates e ideas de negocio, y además trabajaban muy bien juntos, por lo cual no lo dudaron y tomaron la decisión de realizar su primer emprendimiento. Pero se toparon con quizás el mayor reto: encontrar una idea de negocio que se ajuste a su visión, capacidad y sobre todo presupuesto. Pasaron muchos meses pensando en las posibles oportunidades de negocio, pero ninguna se ajustaba a lo que ellos querían y podían realizar.

Fue por esa época que Andoni asistió a una fiesta que organizaron amigos suyos, y se dedicó a observar y analizar lo que ocurría a su alrededor. Fue entonces que vio algo que le llamó mucho la atención, ya que era algo que sólo había visto antes en películas: los denominados *jelly shots*. No sabía exactamente qué contenían, pero una vez que los anfitriones de la fiesta sacaron las bandejas de *jelly shots*, se acabaron en cuestión de minutos, y a los invitados les encantaba.

Le llamó tanto la atención esa forma de consumir alcohol que empezó a investigar. Descubrió que el producto consistía básicamente en una mezcla de gelatina con vodka, y que en ese momento solo existía una empresa en Estados Unidos que los producía de manera industrial. Al analizar el potencial del producto, Andoni vio en los *jelly shots* una gran oportunidad de negocio. Le motivaba el hecho de emprender, materializar y vender su idea, asistir a reuniones, manejar personal.

Al investigar mejor sobre los *jelly shots* y el material necesario para su producción, cayeron en cuenta de que era necesaria una máquina selladora para el envasado hermético, la cual además permitía que el producto llegue a tener hasta un año de duración. Pero dicha máquina no estaba disponible en Latinoamérica y la única posibilidad de adquirirla era trayéndola desde China, lo cual tenía un costo total de entre 15,000 a 17,000 dólares. El capital inicial con el cual contaban ambos era de 4,000 dólares por lo que la única forma de comprarla era endeudándose, pero esta no era una opción ya que querían emprender únicamente con el capital que habían logrado ahorrar.

Sin embargo, al revisar el resto de las ideas potenciales que tenían, esta era la que requería menor inversión de capital. Si bien la máquina era un obstáculo, concordaron en que si buscaban la perfección nunca iban a empezar nada, por lo cual decidieron poner en marcha el emprendimiento con lo que tenían a su alcance, con la motivación de ir mejorando el producto y comprar la máquina en un corto o mediano plazo.

Este caso fue escrito por Estefani Tapia (estefi.sam95@gmail.com) para la Escuela de la Producción y la Competitividad, Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. La utilización del caso se permite sin modificarla y citando la fuente. Última revisión: mayo 2018.

Si bien en Bolivia no existían los envases ni la forma de sellar óptimamente el producto, después de investigar bastante encontraron una empresa boliviana que realizaba un tipo de vasos de plástico parecido al que buscaban, los cuales eran más duros de lo que querían, pero aseguraban un sellado satisfactorio, aunque no hermético. Si bien su producto no iba a tener un año de duración, con algunos conservantes lograron que los *jelly shots* duren hasta tres meses desde el momento de su fabricación.

La formalización y legalización de la empresa

Con los materiales principales ya listos decidieron abrir formalmente la empresa. Andoni había leído muchos libros sobre emprendedores que hablaban acerca de la importancia de empezar con todo en regla y en el marco de la ley, por lo cual no dudaron en realizar los trámites correspondientes para abrir la empresa legalmente. Tuvieron que esperar unos meses para abrir la empresa, hasta que Andoni, quien era el mayor de los dos, cumpliera los 18 años.

En establecer legalmente la empresa y sacar la licencia de funcionamiento tardaron aproximadamente una semana. Conseguir el número de identificación tributaria (NIT) fue también relativamente fácil, no les pidieron muchos requisitos, la atención era buena y les tomo menos de una hora. Aunque con el tiempo entendieron que administrar el NIT -es decir pagar los impuestos, llenar formularios y presentar libros y facturas- era realmente difícil, ya que un pequeño error significaba multas.

Los trámites en FUNDEMPRESA (registro de empresas) pudieron hacerlos en un día y la atención les pareció realmente buena, aunque los costos eran un poco caros para las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, como la empresa que planeaban abrir clasificaba dentro del rubro alimenticio, necesitaban otro tipo de permisos en SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria); fue esa la etapa que les demoró más tiempo. Tuvieron que ir varias veces a las oficinas de esta institución ya que cada vez les indicaban que faltaba algo en los requisitos. La atención de los funcionarios les pareció deficiente, el trato al cliente era malo y los mismos funcionarios de SENASAG se atrasaban varias veces en los plazos que indicaban.

Uno de los principales requisitos para obtener el certificado de SENASAG era contar con una planta de producción; fabricar el producto en sus casas no era viable, por lo que empezaron a buscar lugares para alquilar. Una de las tías de su socio les comentó que tenía un departamento prácticamente nuevo en alquiler y optaron por tomarlo. Tardaron unos cuantos días en transformar el departamento en una planta de producción.

Paralelamente a los trámites legales y al acondicionamiento del sitio de producción, decidieron además realizar un estudio de mercado, pero el problema era que no sabían cómo abordarlo. Una de las opciones que vieron fue ir a las calles repartiendo muestras de *jelly shots* y preguntando la opinión de la gente, pero descartaron esta opción por temor a que alguien les robase la idea, al ser los *jelly shots* un producto con pocas barreras de entrada y relativamente fácil de realizar.

Al ver esta amenaza de perder la ventaja de ser los primeros en el mercado con este producto (*first mover advantage*), tomaron la decisión de registrar la marca “Jelly Shots”. Para realizar esto fueron a las oficinas del Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI), que al igual que con SENASAG. Tardaron tres días en presentar los formularios, pero el registro de marca salió recién ocho meses después y tuvo un costo de alrededor de 1,000 bolivianos.

El costo total de todos los trámites fue de 3,500 bolivianos (500 \$US) aproximadamente, y el más caro fue justamente el registro de marca en el SENAPI. Por otro lado, como aun debían hacer algún tipo de estudio de mercado mientras realizaban todos estos trámites, decidieron simplemente investigar y preguntar a las personas sobre la industria del alcohol en general.

Una alianza importante

En esta etapa debían además empezar a producir y testear los *jelly shots*, para lo cual era necesario buscar proveedores de los ingredientes, y uno de los principales era el vodka. Pero ellos no buscaban cualquier vodka, sino uno que sea de calidad pero que al mismo tiempo no sea demasiado caro. Fue en esta búsqueda que un día, al pasar por una licorería, se toparon con un camión distribuidor de bebidas alcohólicas que justamente estaba distribuyendo vodka. No dudaron y se acercaron a preguntar los datos de la distribuidora. El encargado muy predispuesto les paso el contacto del gerente de la empresa distribuidora, y a la semana siguiente fueron a reunirse con él.

El gerente los recibió y ellos le comentaron la idea de la empresa que estaban abriendo y por qué necesitaban el vodka que la empresa distribuía. Inicialmente el gerente se mostró un poco escéptico, ya que no quería que usasen la marca del vodka en el producto que iban a sacar. Pero una vez que le explicaron que no iba a ser así, en qué consistía realmente el producto y que lo que buscaban era tener una empresa constituida. Entonces, además de aceptar venderles vodka a precios preferenciales, les ofreció otorgarles los servicios de distribución en 3,600 puntos de venta en la ciudad de La Paz a cambio de un 12% de comisión. Lo que les interesó más a Andoni y a su socio era que podían llegar a vender en tiendas de barrio y a expandirse a nivel nacional debido al gran mercado que ya cubría esta empresa. Por todo esto Andoni y su socio no dudaron en aceptar. El único inconveniente era que el certificado de SENASAG tardaría por lo menos unos tres meses más en salir, por lo cual aún debían esperar para firmar el contrato.

Una vez que pactaron el acuerdo con esta empresa distribuidora empezaron con las pruebas del producto. Lo que buscaban era que los *jelly shots* contuvieran un 10% de grado alcohólico, que se pudiera sentir el sabor a vodka pero que no sea muy fuerte. Testearon el producto cerca de un mes, probando con distintos sabores y cantidades. Su socio, sus familiares y amigos más cercanos eran quienes probaban el producto.

Unos días después, y una vez que ya tuvieron las formulas finales de los *jelly shots* y la aceptación de las personas con quienes hicieron el testeo, funcionarios de SENASAG fueron a revisar las instalaciones de su empresa y se llevaron pruebas del producto para hacer los análisis y pruebas fitosanitarias correspondientes.

En este momento Andoni y su socio ya vislumbraban la salida al mercado de los *jelly shots*, y al realizar la planificación cayeron en cuenta de que ambos no iban a poder realizar todo el trabajo solos por lo que decidieron buscar un par de empleados para contratar. Encontrar buenos empleados no fue tan difícil, pese a que sus amigos y familiares les decían lo contrario. Por otra parte, también se vieron en la necesidad de planificar el tema financiero, y si bien ambos tenían conocimientos básicos en finanzas, decidieron contratar una contadora de confianza que manejara sobre todo el tema de los impuestos.

Después de cerca de ocho meses obtuvieron el permiso y el código de SENASAG que les permitía sacar el producto al mercado. Con este problema resuelto y teniendo ya el producto mejor elaborado con todos los procesos correspondientes (producción, envasado, etiquetado y sellado), decidieron ir a presentárselo al gerente de la distribuidora. Este se mostró muy emocionado, abrió las cajas, examinó el producto, y lo probó. “Me encanta el sabor, pero ¿esta uno poco duro el envase no?” fue lo que les dijo. A lo que ellos le respondieron que sí, y le comentaron el problema que tenían con la maquina selladora que permitía envasar en contenedores más fáciles de apretar para consumir el producto.

No obstante, el gerente quedo encantado con los *jelly shots*, por lo que los invitó a un evento donde se iban a reunir empresarios de distintos sectores, con el objetivo de que puedan testear el producto con ellos. Andoni y su socio fueron al evento, invitaron *jelly shots* a todos los asistentes y empezaron a analizar sus reacciones. Notaron que tenían problemas al consumirlo y las personas se acercaban para aconsejarles que deberían hacerlos más fáciles de consumir. “Si hacen los envases más suaves, serán millonarios” les dijeron. Fue ahí que se dieron cuenta de la magnitud del problema. Sin embargo aún no estaban en condiciones de adquirir la maquina por lo que decidieron continuar con el plan.

En este punto, la visión de Andoni y su socio con respecto a la empresa era de llegar expandirse a nivel nacional en un mediano plazo. A largo plazo acordaron que su visión iba a ser de exportar *jelly shots* a diferentes países latinoamericanos, posicionándose como la mayor y primera empresa de *jelly shots* a nivel regional.

Un lanzamiento en grande

Faltaban sólo unos días para que el producto saliera al mercado, por lo que analizaron la posibilidad de hacer un lanzamiento. Pero ya habían gastado gran parte de su capital adquiriendo todo lo necesario para la empresa lo cual les hizo dudar un poco de si debían tomar esta decisión. Por esa misma época, otra empresa de bebidas alcohólicas estaba sacando un nuevo producto que les representaba una competencia, por lo cual vieron la necesidad de hacer un lanzamiento diferente y de gran impacto.

Comenzaron a analizar opciones de cómo podía ser el lanzamiento y a su socio se le ocurrió la idea de contratar un camión en el que puedan realizar la promoción del producto por toda la ciudad. A ambos les gustó la idea y calcularon los costos en los que iban a tener que incurrir. En primer lugar necesitaban alquilar un camión, parlantes y luces, pero también querían contratar modelos que inviten el producto, además de

comprar yardas y poleras para regalar. Todo esto sumado a las 5,000 unidades de *jelly shots* que iban a regalar a los transeúntes.

Además, y para incentivar la compra del producto decidieron realizar una premiación. La misma consistía en sacarle una foto al camión y enviarla a la página en Facebook de Jelly Shots Bolivia; las 10 mejores fotos serían premiadas. Y como lo que buscaban era hacer todo de manera legal, decidieron conseguir la autorización de la AJ (Autoridad del Juego) para realizar dichas promociones. Al momento de ir a hacer los trámites correspondientes con esta institución, les pidieron varios documentos y que declararan exactamente todos los pasos que iban a seguir para el sorteo y las premiaciones. Les informaron que una vez que elijan a los ganadores debían presentarlos, hacer que firmen unos documentos en un plazo de cinco días y que además debían contratar un notario para realizar la premiación.

En total calcularon que iban a necesitar unos 2,300 dólares. Pero no contaban con esa cantidad de dinero y tampoco quería usar el dinero de su capital operativo, por lo que tuvieron que recurrir a un préstamo. Pidieron consejo a sus familiares y estos les comentaron de una señora que realizaba préstamos con bajas tasas de interés. Visitaron a la señora y se prestaron 3,000 dólares a una tasa de interés del 6% anual para cubrir todos los costos del lanzamiento. El socio de Andoni ya no estaba muy animado con el lanzamiento en este punto porque pensaba que podían utilizar esos recursos para otras cosas más importantes. Sin embargo, Andoni insistió en el lanzamiento, argumentando que era necesario para hacer conocer el producto.

Llegó el día del lanzamiento, ya tenían todo listo, el camión, los modelos, los productos, los banners que promocionaban la premiación, etc. El cielo estaba nublado y había el riesgo de que llueva, pero no podían dar marcha atrás. En la zona central de la ciudad, la gente no se acercaba al camión, por lo que el socio de Andoni, y algunos amigos suyos que habían ido a ayudarlos decidieron bajarse del mismo para animar a la gente, invitar *jelly shots* y repartir afiches invitando al sorteo. Pero al promocionar los *jelly shots* se dieron cuenta de que la gente no sabía que eran o para que servían. Preguntaban si venían en botella y se sorprendían cuando les explicaban que era gelatina con vodka.

El impacto esperaban medirlo inicialmente con los *likes* que obtuviese la página de Jelly Shots Bolivia que habían creado días antes en Facebook, y que habían promocionado durante todo el recorrido del lanzamiento. Esperaban cerca de 5,000 *likes*. Al día siguiente Andoni entró sumamente ansioso a la página en Facebook y quedó sorprendido con lo que vio. La página había alcanzado solamente 40 *likes*, muchos de los cuales eran de sus amigos y familiares.

El mismo día del lanzamiento habían ido temprano por la mañana a entregar las cajas a la distribuidora para que pueda llevar los productos a los puntos indicados. Ellos confiaron en que su producto iba a ser distribuido ese mismo día, una semana después se enteraron de que aún no habían distribuido el producto. Es decir que al momento de hacer el lanzamiento los *jelly shots* aún no se encontraban en las repisas, por lo que la gente que los probaba no podía ir a adquirirlos después. Además, tuvieron problemas con la premiación. El día que debían realizarlo, el notario que habían contratado tuvo problemas

y no pudo asistir. Ese momento tuvieron que encontrar otro notario de urgencia, quien les cobro 2,300 bolivianos por hacerlo sin previo aviso.

Todos estos sucesos los desmotivaron, habían apostado todo por este lanzamiento que no tuvo el impacto que esperaban y además quedaron con una deuda de 350 dólares mensuales por el préstamo que habían adquirido y que debían pagar durante un año. Andoni admitió a su socio que él se había equivocado, y que había tomado la decisión de manera muy impulsiva.

Crecimiento de la empresa

De cualquier forma, los 15,000 *jelly shots* que produjeron ya estaban a punto de ser distribuidos, hasta que el dueño de la distribuidora los llamó y les pidió 30 cajas grandes más para cubrir todos los puntos de venta que habían acordado. Hasta ese momento contaban con dos empleados, pero este súbito incremento de la producción requirió que contraten una persona más.

Todos, incluyendo a Andoni y su socio, empezaron a producir los *jelly shots* en tiempo record. Toda una semana se quedaron hasta pasada la media noche envasando, etiquetando, adhiriendo las cucharillas y empaquetando todo. Pero no eran eficientes en todo este proceso ya que todos se encargaban de hacer prácticamente todo. Faltando unos días para la fecha de entrega decidieron poner en orden las cosas y trazar una línea de producción, lo que incrementó la eficiencia de todo el proceso y fue gracias a lo cual pudieron cumplir con la fecha de entrega.

El costo de producción por unidad era de 80 centavos de boliviano y el producto ya estaba empezando a ser distribuido a un precio de dos bolivianos por unidad. Unos días después, el dueño de la distribuidora se volvió a contactar con ellos. Les comentó que los *jelly shots* ya estaban siendo vendidos, pero en muy poca cantidad, por lo que les pidió que realicen “impulsaciones” en los puntos de venta. Es decir que puedan contratar modelos que realicen degustaciones del producto en los supermercados y licorerías para que de esta forma se incentive a la gente a adquirir el producto.

Andoni y su socio no tenían otra opción, así que fueron a la agencia de modelos que el dueño de la distribuidora les había recomendado y contrataron a algunas modelos para las impulsaciones. Además realizaron banners y afiches lo cual en total les terminó representando un costo de 7,000 bolivianos aproximadamente.

Además de esto, el gerente de la distribuidora les recomendó también que incrementaran su presencia en las redes sociales. En ese momento eran muy pocas las empresas que buscaban posicionarse por ese medio y no habían tenido mucha respuesta de la gente en Facebook después del lanzamiento. Pero de cualquier forma era publicidad, y como no tenían el dinero para hacer publicidad por otro medio, más que con afiches en las calles, decidieron seguir el consejo. Impulsaron la página en Facebook, incrementaron el contenido y la cantidad de publicaciones, y poco a poco fueron logrando un mayor alcance.

Al cabo de unas semanas ya estaban recibiendo varios pedidos por este medio, es decir habían logrado otro canal de ventas, y pese a que en cantidad las ventas eran mucho menores, de todas formas les representaba un mayor porcentaje de ganancias debido a que eliminaban el costo de los intermediarios. Dos meses después del lanzamiento del producto ya estaban empezando a obtener ingresos los cuales eran reinvertidos en su totalidad en la empresa.

El estudio de mercado

Pero aún había un elemento que habían dejado suelto y que no podían dejar pasar: el estudio de mercado. Unos días después del lanzamiento, cuando analizaban todo lo sucedido, se dieron cuenta de que especialmente en zonas centrales pertenecientes al casco viejo tradicional de la ciudad la gente no conocía y jamás había oído hablar de los *jelly shots*. Contrariamente en la zona sur, una zona mucho con tendencias de consumo más globalizadas, muchas personas ya conocían los *jelly shots* o por lo menos los habían visto en películas. Esto además se confirmó en las ventas, que se generaban mayoritariamente en la zona sur de la ciudad.

Fue entonces que vieron la necesidad de realizar un estudio de mercado que les pueda ayudar a entender lo que sucedía y a enfocar mejor sus ventas. Pero aún no sabían cómo hacerlo correctamente por lo que acudieron a un experto en el tema que accedió a ayudarlos. Como el producto ya estaba a la venta decidieron aprovechar e ir a analizar a los consumidores de *jelly shots* en fiestas y supermercados para poder crear un perfil del cliente. Sin embargo se toparon con que identificar el mercado para este producto en específico era sumamente difícil, particularmente debido a que el comprador y el consumidor no eran los mismos en los diferentes canales de distribución.

Se dieron cuenta de este fenómeno gracias al análisis que hicieron de los compradores en supermercados. Para su sorpresa quienes compraban mayormente el producto en supermercados eran mujeres mayores. Veían el producto, preguntaban en qué consistía y quedaban encantadas con la idea por lo que decidían comprar *jelly shots* para invitar a sus amigas en reuniones.

Sin embargo, y por la experiencia que ya tenían Andoni y su socio vendiendo en fiestas sabían que quienes consumían *jelly shots* en grandes cantidades eran los jóvenes. Por lo que con los resultados obtenidos del análisis quedaron aún más confundidos pero continuaron realizando el estudio de mercado hasta que finalmente tuvieron definido su principal mercado. Se dieron cuenta de que si bien chicos y chicas de toda edad consumían el producto, sólo chicas de 18 a 35 años y señoras mayores de 60 años compraban el producto en los puntos de venta. Decidieron entonces atacar a ese segmento, sabiendo que cuando el producto era llevado a reuniones o fiestas ambos, hombres y mujeres de toda edad lo consumían.

Incursionando como auspiciadores

Todo marchaba bien, las impulsaciones estaban funcionando y las ventas iban incrementando. Vendían entre 10,000 y 15,000 *jelly shots* al mes y sus ingresos netos eran de 21,000 a 28,000 bolivianos, de los cuales debían restar los gastos. En un mes

movían 6,000 bolivianos en inventario y suministros, y la empresa tenía un ROE superior al 20%, el cual no se debía tanto a las utilidades sino más bien al hecho de que contaban con un patrimonio relativamente bajo. Manejaban un margen de ganancia del 65% del precio del producto y usualmente lograban 9,800 bolivianos de ganancias netas. Todo lo reinvertían en la empresa. Desde el principio habían decidido no recibir beneficios hasta lograr su visión, que la empresa se posicione internacionalmente. Además, estaban recibiendo buenas críticas a nivel de sabor, aunque los clientes se quejaban de tener problemas al consumir los *jelly shots*. Los vasos eran muy duros y las cucharas se perdían y eran difíciles de manipular con la gelatina. Además de los supermercados, licorerías y los pedidos por Facebook, también iban a eventos a promocionar y vender los *jelly shots*.

El primer evento al cual fueron invitados a participar como auspiciadores era de un chico que estaba realizando una fiesta para 700 personas. El trato que les hizo era que iban a poder vender y promocionar los *jelly shots* teniendo un stand en el evento, a cambio de un aporte de 300 bolivianos para los gastos logísticos. Como era la primera vez que los invitaban a ser auspiciadores decidieron aceptar. Firmaron el contrato, hicieron los productos y prepararon el stand. El día del evento prepararon todo de la mejor forma que pudieron y esperaron tener un buen margen de ventas y ganancia. Pero al evento al que debían asistir 700 personas asistieron en realidad un poco menos de 50. Esto obviamente los decepcionó ya que ni siquiera recuperaron lo que habían invertido, pero aprendieron a ser más cuidadosos y a saber con quién tratar.

Unas semanas después los invitaron a otro evento también como auspiciadores. Esta era una fiesta que se realizaba cada año y a la que normalmente asistían muchas personas, especialmente jóvenes universitarios. Los organizadores les comentaron la idea de la fiesta de ese año y que planeaban tener cerca de 4,000 asistentes. Les propusieron otorgarles un espacio para vender los *jelly shots*, a cambio de 1,400 bolivianos y el alquiler de un toro mecánico que debía correr por cuenta de Andoni y su socio. Al principio no estaban muy convencidos, especialmente porque todo el dinero que tenían lo estaban ahorrando para comprar la maquina selladora. Pero al analizar la cantidad de gente que iba a asistir y el alcance que iban a poder lograr, aceptaron.

En los días previos al evento comenzaron los problemas, los organizadores no habían conseguido aun el lugar para la fiesta por lo que tuvieron que posponerla para unos días después. Llegado el día, Andoni y su socio estaban preparando temprano todo lo necesario para armar el stand cuando los organizadores los llamaron para decir que habían cancelado a último momento el lugar para la fiesta y que estaban tratando de encontrar otro lugar. Fue recién unas horas antes de que empiece la fiesta que los organizadores encontraron un lugar y comunicaron a las personas. Andoni y su socio tuvieron que apresurarse en ir al lugar y alistar todo. La fiesta comenzó y solo fueron alrededor de 2,000 personas, es decir la mitad de lo que los organizadores les habían prometido. Las ventas fueron muy pocas y nuevamente no lograron recuperar el capital invertido.

No todo fue negativo, por lo menos habían generado cierto alcance y posicionamiento en su mercado meta, lo cual se tradujo en un mayor número de clientes potenciales. Además, no todas sus experiencias como auspiciadores fueron malas. Participaron en varios eventos realizados en honor al festejo de “comadres” en carnavales –una fiesta exclusivamente para mujeres– en los cuales obtuvieron resultados muy

buenos. A las mujeres les encantaba el producto por lo cual las ventas incrementaban exponencialmente en estos eventos y era donde mayores beneficios obtenían.

Sin embargo, decidieron dejar en un segundo plano los auspicios y pasar a enfocarse en los pedidos de *jelly shots* que tenían para fiestas privadas. Este último resultado siendo otro gran canal de ventas ya que les representaba un 60% de ganancia neta por cada *jelly shot*. Iban ganando reconocimiento por lo que cada vez incrementaban el número de pedidos. Los llamaban para cumpleaños, despedidas de solteros/as, etc., y Andoni y su socio daban además sugerencias divertidas a los clientes de cómo usar o consumir el producto.

La implementación de mejor tecnología

Unas semanas después volvieron a recibir otra llamada del dueño de la distribuidora. En esta ocasión les dijo que los *jelly shots* se estaban derritiendo en los camiones repartidores, ya que las temperaturas ahí dentro eran altas y el sellado de los *jelly shots* no era hermético. Una vez más volvió el problema del envasado. Ya no podían seguir posponiendo la compra de la máquina selladora, llegar a más mercados y puntos de venta dependía de un envasado y sellado hermético.

Nuevamente volvieron a calcular los costos y a investigar sobre la posibilidad de adquirir la máquina a un menor precio. Finalmente encontraron una máquina de menor capacidad que tenía un costo de 10,000 dólares aproximadamente, incluyendo los trámites y costos de importación, pero aún no habían ahorrado esa cantidad de dinero. Mientras tanto los *jelly shots* se continuaban derritiendo en los camiones, por lo que continuaban perdiendo producto; los puntos de distribución iban disminuyendo, y por ende las ventas bajaban. Llegaron a un acuerdo con la distribuidora para que sean minivans las que distribuyan exclusivamente los *jelly shots* y que, en lugar de ir incrementado los puntos de ventas, se los disminuya hasta solucionar el problema, por lo cual los *jelly shots* iban a ser distribuidos únicamente en algunos supermercados y licorerías.

Fue durante este periodo que al socio de Andoni se le dio la oportunidad de ir a Francia a estudiar, por lo que decidió hablar con Andoni y comentarle que ya no estaba seguro de poder seguir dedicándole tiempo a la empresa. Después de charlar unas cuantas horas decidieron que Andoni iba a comprarle su parte de la empresa y pasar a ser el único dueño de Jelly Shots. En temas legales no tuvieron mayores inconvenientes ya que la empresa estaba a nombre de Andoni.

Andoni ahora debía encarar solo la empresa y el problema de la máquina selladora. Analizó varias ideas para conseguir el capital necesario para comprar la máquina, y entre ellas estaba la opción de contactar inversionistas que puedan aportar con capital a la empresa. Empezó a contactarlos y a reunirse con ellos para mostrarles el producto. Muchos de ellos quedaron encantados con el emprendimiento, pero Andoni no quedaba del todo convencido con la idea de asociarse a estas personas. Se dio cuenta que si bien iban a poder aportar con el capital necesario para adquirir la máquina, en general tenían visiones muy distintas a la suya. Veía en ellos a personas dispuestas únicamente a dar la ayuda monetaria y a exigir rentabilidad y ganancias después, pero lo que Andoni

buscaba era alguien que esté en todo el proceso y que tenga la misma visión y amor por el emprendimiento que tenía él, por lo cual finalmente decidió descartar esta opción.

Pero aún necesitaba conseguir el dinero, y un día, volviendo a analizar opciones, recordó que había escuchado varias veces que una de las profesiones mejor pagadas estaba en la venta de bienes raíces. No lo pensó dos veces, y empezó a buscar empleo en este rubro. A través de una publicación en el periódico pudo contactar a una de estas empresas. Después de una buena entrevista que tuvo con uno de los directores, fue contratado. En esta empresa había cerca de 40 vendedores, todos ya con bastante experiencia. Andoni, que además era mucho más joven que ellos, no conocía como se manejaba el rubro por lo que charló con varios de ellos para pedirles consejos. Todos le dijeron lo mismo, que la primera venta era la más difícil y que por lo menos en los primeros siete meses no iba a vender nada. Dos semanas después vendió su primera propiedad. La meta de conseguir el capital para la máquina lo impulsaba y en poco tiempo vendió varias propiedades y obtuvo buenas comisiones.

La toma de decisión ¿vender o no?

Mientras tanto el problema del sellado continuaba afectando las ventas por distribución, las cuales iban bajando constantemente, pero se incrementaron los pedidos por su página de Facebook, lo cual lograba mantener la empresa estable y cubrir los costos. La empresa ya estaba cerca de cumplir un año y medio, y después de mucho esfuerzo Andoni había logrado ahorrar el monto para comprar la máquina. Estaba ya realizando el pedido para importarla cuando sonó su celular. Era un inversionista que Andoni había contactado anteriormente hace unos meses. El mismo le hizo una oferta de 20,000\$ por toda su empresa y le preguntó si estaba dispuesto a venderla.

En ese momento Andoni se comenzó a preguntar si realmente le apasionaba el negocio de los *jelly shots*. Además, justo en ese momento un ex profesor de su colegio le había propuesto postular a Harvard y otras universidades en Estados Unidos lo cual le hizo dudar de continuar con el emprendimiento. Pero de cualquier forma Andoni no quería vender su empresa a este inversionista, sin embargo, sabía que la distribuidora con la cual trabajaba había mostrado un interés en comprar la compañía anteriormente.

Se contactó con la distribuidora para informarles que estaba pensando en vender la empresa. Se reunió al día siguiente con la distribuidora y la agencia de publicidad que estaba asociada. Ellos le dijeron que les encantaba la idea de los *jelly shots* y que querían comprarle la empresa, y sobre todo la marca para así poder integrarla a su empresa. Le ofrecieron una suma de 6,000 dólares y le comentaron sus planes que consistían básicamente en otorgar la parte de la administración y marketing a sus socios de su agencia publicitaria, por lo que la distribuidora manejaría solamente la parte de la producción. Él sabía que esta distribuidora ya tenía bastante experiencia en la industria del alcohol por lo que podían hacer crecer mucho más la marca de Jelly Shots. Pero una parte de él no quería vender el emprendimiento que había iniciado desde cero. Por otra parte, y no le gustaba el ambiente en el que debía entrar para vender los *jelly shots*. Era una decisión difícil e importante ya que marcaría no sólo su futuro sino el de su primer emprendimiento.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

1. ¿Cuáles fueron los costos y beneficios a corto y a largo plazo de realizar todos los trámites necesarios para legalizar el emprendimiento? ¿Cuál es la importancia de la formalización de un emprendimiento en Bolivia? ¿Cuál es el impacto de los requisitos administrativos para un emprendimiento en etapa inicial?
2. Dada la información cualitativa y cuantitativa, ¿Qué decisión debe tomar Andoni? ¿Qué tantas posibilidades de subsistir tienen un emprendimiento cuando el emprendedor no tiene pasión por aquello en lo que está emprendiendo? ¿Qué estrategias se pueden seguir dada esta situación y si se quiere mantener el emprendimiento?
3. ¿Cuál fue la importancia de realizar un estudio de mercado? ¿Afectó el haberlo realizado después de sacar el producto a la venta? ¿Quién es el público objetivo? ¿Cuál es el impacto de realizar un estudio de mercado? ¿Qué estrategias se pueden tomar cuando el comprador y el consumidor nos son los mismos?
4. ¿Qué estrategia era la mejor para dar a conocer los *jelly shots*? ¿Por qué el lanzamiento no tuvo la llegada esperada? ¿Era necesario el lanzamiento o las impulsaciones eran suficientes para dar a conocer el producto? ¿En qué momento del negocio se debe hacer la promoción? ¿Qué otras estrategias de marketing se podrían haber llevado a cabo para posicionar el producto dentro y fuera del mercado target?
5. ¿Cuál fue el impacto de aliarse con la empresa de distribución? ¿Cuáles fueron los aspectos negativos y los positivos? ¿Cuál es la importancia de tener una buena estrategia en cuanto a los canales de distribución y logística para una empresa naciente? ¿Hubo coherencia y/o coordinación de las tácticas operativas en las diferentes áreas de la empresa (marketing, producción, distribución, finanzas, etc)?
6. ¿Cómo se soluciona la falta de capacidad de flexibilidad y adaptación frente a factores externos? ¿Qué estrategias se pueden seguir que permitan aminorar el impacto de dichos factores?

ANEXOS

Cuadro 1: Costos fijos mensuales

Ítem	Costo mensual
Alquiler del departamento	2,100Bs
Servicios de luz	150Bs
Servicio de agua	50Bs
Empleados	1,900Bs c/u
Impuestos	700Bs

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionado por Andoni Collao

Cuadro 2: Proyección de ventas mensuales una vez adquirida la maquina selladora

Ciudad	Total ventas mensual
La Paz	30,000 unidades
Santa Cruz	35,000 unidades
Cochabamba	20,000 unidades
Otros departamentos	20,000 unidades
Total	105,000 unidades

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por Andoni Collao

Imágenes de promociones

