



# Inserción internacional de empresas Pymes argentinas en mercados de reciente desarrollo:

## El caso del té e infusiones premium

Anabel Marín  
Lilia Stubrin  
Lucía Mauro  
Rocío Palacín

Departamento de Investigación  
y Economista Jefe /  
Sector de Instituciones para el  
Desarrollo /  
BID Invest

NOTA TÉCNICA N°  
IDB-TN-2273

# Inserción internacional de empresas Pymes argentinas en mercados de reciente desarrollo:

## El caso del té e infusiones premium

Anabel Marín\*

Lilia Stubrin\*

Lucía Mauro\*\*

Rocío Palacín\*

\* Universidad Nacional de San Martín

\*\* Universidad Nacional de Mar del Plata

Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo

Inserción internacional de empresas Pymes argentinas en mercados de reciente desarrollo: el caso del té e infusiones premium / Anabel Marín, Lilia Stubrin, Lucía Mauro, Rocío Palacín.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2273)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Tea trade-Argentina. 2. Agricultural industries-Argentina. 3. Small business-Argentina. I. Marín, Anabel. II. Stubrin, Lilia. III. Mauro, Lucía. IV. Palacín, Rocío. V. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Investigación y Economista Jefe. VI. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector de Instituciones para el Desarrollo. VII. BID Invest. VIII. Serie.  
IDB-TN-2273

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



## Resumen \*

En este estudio de caso analizamos dos empresas argentinas que desarrollan infusiones y té en segmentos de mercado premium y que se han internacionalizado con estrategias bien diferenciadas. Los casos son utilizados para reflexionar sobre diferentes trayectorias posibles para insertarse en los mercados internacionales en este sector donde la Argentina tiene una participación incipiente, y para ilustrar los diferentes desafíos que enfrentan firmas exportadoras en este mercado. Las empresas son Tealosophy y Laboratorios Pharmamerican (Pharmamerican). El documento se estructura de la siguiente manera: en la primer sección presentamos los casos, en la segunda sección describimos los principales cambios que han ocurrido en el mercado de té a nivel global, en la tercer sección analizamos las estrategias de internacionalización de las empresas estudiadas, en la cuarta sección nos focalizamos en las estrategias productiva y tecnológicas de las firmas estudiadas, y finalmente en la última sección nos centramos en los desafíos de política para fortalecer la inserción exportadora de empresas argentinas en el segmento de té Premium.

**Códigos JEL:** F14, L22, L66, N56, Q13, Q16, Q17

**Palabras clave:** Estrategias exportadoras, Mercados agroalimentarios, Té premium, Argentina, Bienes públicos

---

\* Este estudio se realizó en el marco del proyecto “Estrategias privadas y públicas para el éxito en los mercados agroalimentarios modernos”, patrocinado por el Departamento de Investigación y el Departamento de Instituciones para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo y por BID Invest.

## **1. Los casos**

### ***1.1. Tealosophy***

Tealosophy es una empresa PyME fundada por una mujer, Inés Bertón, que desde sus inicios buscó que “Tealosophy sea el Hermès del té” en el mercado mundial. La empresa ofrece blends de tés únicos y originales generando un producto de calidad, innovador y con una producción basada en conocimiento. El emprendimiento nació en 2001 en Buenos Aires y desde entonces no ha parado de crecer. En sus tiendas (en Buenos Aires y hasta recientemente en Barcelona) Tealosophy ofrece más de 100 variedades de blends, pero el core de su negocio es fundamentalmente desarrollar blends customizados exclusivos para personalidades destacadas del mundo (los Reyes de España, José Saramago, Ed Sheeran, Chris Martin), para firmas prestigiosas del mundo de la moda (como Bulgari, Chanel, Hermés) y para los más exclusivos bancos, hoteles y restaurantes en todo el mundo. Las empresas buscan Tealosophy para obtener un producto de calidad y original para el mercado de lujo gourmet. La calidad de sus productos hace que sea una empresa única y que no enfrente competencia en su estilo y especialidad.

Desde las oficinas productivas de Buenos Aires con 15 empleados, Tealosophy importa los más exclusivos insumos de té del mundo para la creación de los blends que luego son exportados. También desarrolló entre 2004 y 2019 los blends para la marca de tés premium Inti Zen - un té en saquitos que se comercializa en Argentina y Chile - y una línea de infusiones de alta gama también destinada al mercado internacional llamada Chamana con la que ganó el premio a la innovación en la SIAL de París. Por la innovación y su trayectoria productiva y exportadora exitosa Tealosophy ha recibido numerosos premios: i) la guía Louis Vuitton eligió Tealosophy como la mejor tienda de té en Europa con el título “sublime teas” en su edición 2008 y 2009; ii) Diploma Konex 2008 y 2018 a Inés Berton como empresaria Pyme de la década; iii) Emprendedor Endeavor de alto impacto desde el año 2009; iv) Chair del B20 para el Task Force Pymes. Inés Berton, su fundadora, ha sido reconocida como Globe Trotting Icon por la cadena Leading Hotels, seleccionada para la campaña L’OREAL “100 mujeres que están cambiando el mundo” y ha recibido el premio Emprendedora del año 2017 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Esta empresa PyME argentina multipremiada local e internacionalmente ha encontrado y explotado exitosamente un nicho de lujo dentro del mercado de té. Por tanto, Tealosophy resulta

de especial interés para aprender cuáles tipos de capacidades, recursos y estrategias han resultado exitosas para ingresar y ser competitivo en mercados customizados y de alto valor en el mercado mundial de alimentos. También resulta de interés, sin embargo, en relación a los desafíos que enfrenta para dar cabida a un crecimiento más significativo y sostenido, siendo una empresa que hasta ahora ha estado centrada casi exclusivamente en las habilidades innatas de la fundadora quien cuenta con olfato absoluto<sup>1</sup>. Un ejemplo de estos desafíos son las limitaciones que encuentra para salir a buscar nuevos clientes y mercados dada la pequeña escala y su estructura.

## ***1.2. Pharmamerican***

Pharmamerican creada en 1992, es una empresa mediana, con 60 empleados, localizada en una ciudad de mediano porte - Mar del Plata-, fundada por dos socios -uno ingeniero agrónomo y el otro es aficionado a la fitomedicina<sup>2</sup>-, que desarrolla y produce infusiones y suplementos dietarios apuntando al segmento *premium* o *gourmet*, comercializados a través de *retailers*. A diferencia de Tealosophy su especialidad es el té en saquitos orientados a un segmento intermedio entre el correspondiente al té negro saborizado que ofrecen las marcas de consumo masivo y el correspondiente al té en hebras, que es un nicho de mayor valor. *“Nosotros vamos a un gourmet pero a un supermercado, buscamos que comercialmente llegue a la mayor cantidad de gente (...) usamos una idea de un té de alto valor pero con un precio más o menos accesible. (...) Los grandes como Taragú y La Virginia no son ya gourmet, ellos van más a volumen y no a productos tan diferenciados en cuanto a fórmula y a packaging.”*

Por el tipo de estrategia que persigue, la empresa enfrenta una competencia más significativa que Tealosophy tanto a nivel nacional como internacional. Los competidores nacionales en infusiones más importantes que enfrenta son IntiZen, Chamaná y Droguería Timos –que tiene varias marcas y comercializa a través de farmacias-. Las marcas importadas con las que compite más reconocidas son Lipton y Twinings, tanto en el mercado argentino como en el resto de los países latinoamericanos. Para ganar ventaja frente a estas empresas internacionales, Pharmamerican compite en precios, ubicándose alrededor de un 30% más abajo que los de estas marcas, y en flexibilidad, siendo capaz de entregar lotes pequeños y con menores costos de logística.

---

<sup>1</sup> <https://www.cronista.com/general/Olfato-absoluto-20080620-0013.html>

<sup>2</sup> La fitomedicina consiste en el uso de plantas o sustancias vegetales con fines medicinales.

Además, Pharmamerican está más diversificada que Tealosophy, complementando la producción y venta de tés con alimentos funcionales y nutracéuticos, orientados -lo mismo que sus tés- al cuidado y mejora de la salud. La firma cuenta con tres marcas: Saint Gottard, Adelga Fruta y Vitamin Way, las dos primeras para la comercialización de infusiones y la tercera para la venta de suplementos dietarios.

La firma comenzó fabricando infusiones medicinales –y con campos propios para la producción de parte de la materia prima-, por lo que está constituida como un laboratorio químico. Luego fue ampliando la gama de productos que ofrece, incorporando primero infusiones *premium* a base de hierbas y frutas y luego suplementos dietarios.

El crecimiento en términos de productos ofrecidos fue acompañado por un aumento en los canales de venta y por una expansión territorial que empezó con la consolidación del mercado nacional para luego moverse a mercados extranjeros en 2001. En la actualidad sus exportaciones alcanzan solo el 15% de sus ventas totales, y exporta de forma regular a numerosos destinos en América Latina –Perú, Paraguay, Chile, República Dominicana, Ecuador y Uruguay. Además su objetivo en el mediano plazo es incrementar sus exportaciones hasta que éstas expliquen el 50% de su facturación total. Con este objetivo ha incursionado y sigue incursionando en otros destinos más allá de América Latina como por ejemplo EE.UU., Rusia y Taiwán.

Pharmamerican, a diferencia de Tealosophy, resulta de interés ya que muestra una estrategia alternativa, construida sobre la base de un desarrollo organizacional y de construcción de mercados minucioso y menos dependiente de las habilidades únicas de una emprendedora. Su éxito está basado en gran parte en la construcción de capacidades organizacionales que han dado apoyo a un proceso de internacionalización gradual y en etapas, aprovechando capacidades desarrolladas en el mercado local para salir a competir en mercados similares, y la trayectoria y estrategia de la empresa en este sentido puede servir de inspiración para otras PyMEs intentando salir a mercados internacionales. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos importantes en la actualidad para continuar su proceso de internacionalización y ganar mercados de mayores ingresos, los cuáles sirven para reflexionar sobre los límites de los modelos de expansión de empresas, que no encuentran un sistema sectorial local desarrollado, que genere los insumos y bienes públicos necesarios para apoyar este tipo de empresas.

## 2. Contexto

### 2.1. *El mercado de té: tendencias y evolución reciente*

El té es la segunda bebida más tomada del mundo, con un mercado valuado en 12.62 miles de millones de USD para el año 2018 y proyecciones de crecimiento de 5,5% anual hasta 2025 (Grand View Research, 2019). Esta bebida, cuya producción tiene importancia económica en más de 50 países, está experimentando una gran expansión en su demanda así como cambios de mercado y regulaciones que están transformando la configuración de un mercado muy tradicional. En esta sección se reseñan los principales rasgos de estos cambios.

#### 2.1.1 *Cambios en la demanda*

El consumo de té se ha venido expandiendo impulsado por diversos factores: al aumento de la demanda de las clases medias en expansión principalmente en los países asiáticos, una clientela creciente entre los jóvenes consumidores urbanos, el cada vez mayor interés de los consumidores por los beneficios del té para la salud y la expansión de la oferta de infusiones como té listo para tomar, té premium y diferentes fusiones de hierbas y frutas<sup>3</sup> que permite captar distintos tipos de consumidores (Dobos, 2019; Kumar et al., 2020).

En un mercado global tradicionalmente dominado por el té negro y el té verde, los que explican cerca del 60% del mercado total, empiezan a emerger segmentos como el té Oolong - que es un té verde fermentado - y los tés de hierbas y florales que atraen nuevos consumidores de té así como desplazan al consumo de té negro. El mercado de té de hierbas y floral, en particular, que hoy representa el 5 por ciento del mercado total (2,713 millones de USD) se espera que llegue a representar cerca del 20% del mercado para 2027 traccionado por las variedades de sabores y la emergencia de nichos premium de blends exclusivos, la calidad nutricional (sin calorías ni azúcares agregados) y las propiedades medicinales que en general se orientan hacia un ingrediente específico para cierto propósito (digestión, descanso, dolores, etc.) (Kumar et al., 2020).

---

<sup>3</sup> <http://www.fao.org/news/story/es/item/1136350/icode/>



### 2.1.2 Cambios de mercado

El mercado de té está compuesto por grandes empresas que dominan el mercado internacional, y el surgimiento de empresas más chicas de nicho que ofrecen productos especializados (orgánicos, blends exclusivos, tés medicinales, entre otros). Las empresas de mayor porte e internacionalizadas, las cuales son mayoritariamente de origen estadounidense o europeo son: Tata Global Beverages, Unilever, Associated British Foods Plc., TAETEA, Barry's Tea, Apeejay Surrendra Group, Bettys & Taylors Group Ltd., McLeod Russel, ITO EN Inc., Mighty Leaf Tea Company, Numi Organic Tea, The Republic of Tea y Tazo Tea Company<sup>4</sup>. Estas empresas tienen marcas establecidas en el mercado de té global. Si bien su oferta se concentra en tés negros y de sabores tradicionales, crecientemente están innovando para competir en los distintos nichos de mercado. *Por ejemplo, la marca Twinings de la empresa Associated British Foods lanzó recientemente una colección de superblends con siete mezclas para propósitos específicos como relajarse, subir las defensas, desintoxicarse, entre otros, (Sleep, Energize, Glow, Defense, Detox, Matcha y Turmeric) en el mercado de herbales. También innovan en el segmento de “ready to drink Tea” o en la creación de nuevos segmentos (por ejemplo, Unilever , que actualmente está desarrollando cápsulas de té compatibles con máquinas de café?<sup>5</sup>).*

Las firmas más chicas compiten en el mercado a través de líneas exclusivas de mezclas funcionales o blends de sabores únicos en el segmento de tés herbales y florales. El crecimiento de este tipo de emprendimientos es notorio. En Estados Unidos de las 1607 empresas de té en el mercado, 1380 tienen 5 o menos sucursales.<sup>6</sup>

En cuanto a los canales de distribución, si bien los supermercados e hipermercados que tienden a ofrecer los tés de las grandes empresas multinacionales son el principal canal de venta (35,1%), las tiendas especializadas que ofrecen productos diferenciados generalmente en el segmento de tés herbales y florales han incrementado su participación convirtiéndose en el segundo canal de venta más relevante (16,2%). Las tiendas minoristas especializadas resultan atractivas para los millennials, consumidores jóvenes y consumidores que valoran la alimentación saludable y el bienestar inclinándose por tés con sabores únicos, blends funcionales

---

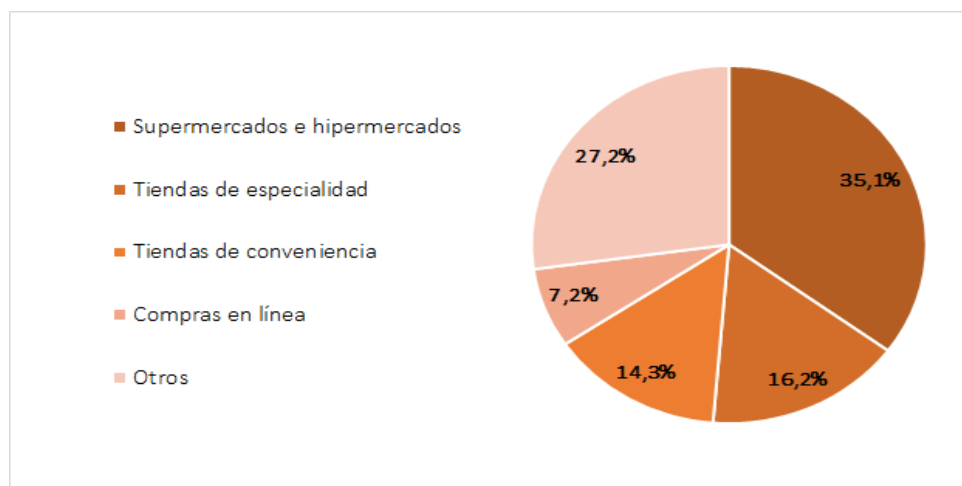
<sup>4</sup> <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/tea-market> y <https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/tea-market.asp>

<sup>5</sup> <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/tea-market>

<sup>6</sup> La encuesta se realizó en línea con datos de 400 encuestados y 70 entrevistas telefónicas de seguimiento aleatorias. <https://worldteanews.com/market-trends-data-and-insights/new-report-covers-specialty-tea-market>

y orgánicos. El packaging es otro elemento de diferenciación de las tiendas minoristas especializadas que apuntan a segmentos premium<sup>7</sup>. En cuanto a los otros canales de venta, las denominadas *tiendas de conveniencia*- formatos minoristas que tienen una variedad moderada de alimentos, bebidas y artículos de uso diario- y las ventas online siguen en importancia (14,3% y 7,2%, respectivamente) (Gráfico 1). Éstas últimas se prevé que aumenten en importancia en el futuro próximo debido al aumento de las aplicaciones de compra vía internet, los descuentos para compras online, la accesibilidad y las mejoras en la logística de entrega en muchos países (Kumar et al., 2020).

**Gráfico 1. Participación del mercado de distribución del té en % año 2019**



Fuente: Elaboración propia en base a Kumar et al. (2020).

### 2.1.3 Cambios regulatorios o de acceso a mercados

Las normas y regulaciones que tienen incidencia en el mercado de té se centran principalmente en especificar los requisitos relacionados con la producción, el envasado y el etiquetado. La Organización Internacional de Normalización (ISO), la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA), la Unión Europea (UE) son algunas de las principales autoridades reguladoras presentes en el mercado del té.

El mercado europeo y de USA tienen estrictas exigencias en materia de seguridad e inocuidad alimentaria. La más importante es la legislación sobre *límites de residuos de plaguicidas* (LMR). Los residuos de plaguicidas son un problema importante en el comercio del

<sup>7</sup> <https://www.cbi.eu/market-information/tea/channels-segments>

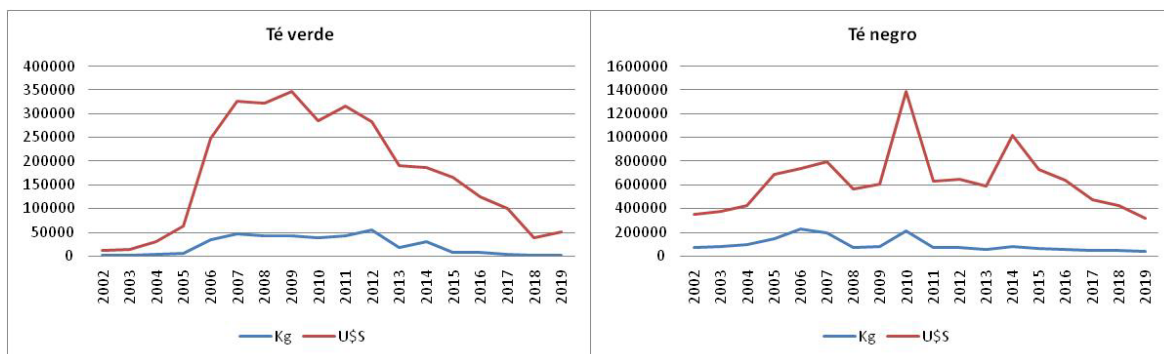
té, en particular para el té proveniente de los países asiáticos (por ejemplo, China, Vietnam, India, Indonesia, Sri Lanka). Si bien la UE establece niveles máximos de plaguicidas permitidos, compradores o países pueden tener requisitos más estrictos (como ocurre en Alemania que toleran el 30% de los requisitos generales de la UE). Además, los umbrales se han vuelto más rigurosos a medida que los laboratorios acreditados son cada vez más capaces de detectar niveles más bajos de residuos en las hojas de té secas. Los residuos que se encuentran más comúnmente en el té son dicofol, etión, quinalfos, hexaconazol, fenpropatrina, fenvalerato y propargita. Sin embargo, los residuos varían según el país de origen y cambian constantemente.

Otros aspectos relevantes en materia de seguridad e inocuidad alimentaria son la *higiene y los contaminantes*. Sumado a éstos, la *sostenibilidad* se ha convertido en una condición cada vez más importante para el acceso a los mercados. Las certificaciones convencionales (por ejemplo, Rainforest Alliance y UTZ Certified) son imprescindibles para la venta en canales masivos como supermercados, mientras que aquellas más especializadas como las de Comercio Justo, orgánicas, biodinámicas, certificación Gluten-free, sin carbohidratos y azúcares, y kosher, entre otras, están más difundidas en los segmentos de té más especializados como los herbales o florales. Este tipo de certificaciones son un activo muy importante para las firmas de té boutique quienes apuntan a clientes que valoran con qué tipos de procesos los tés son cultivados, cosechados y procesados y cómo impacta el proceso en el medio ambiente.

## ***2.2. Participación de la Argentina en el mercado de té***

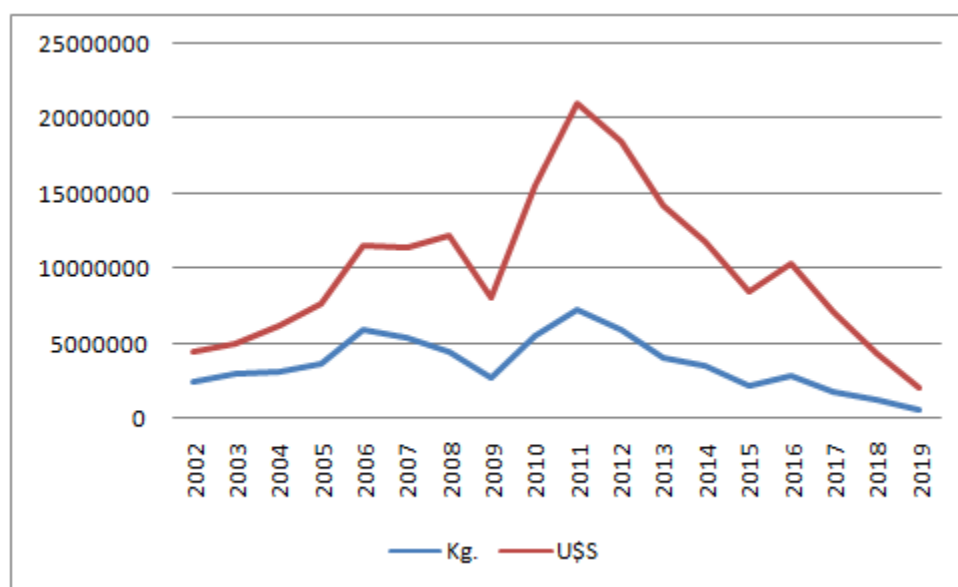
Argentina es un pequeño productor de té con valores exportados menores al 1% del comercio mundial. En 2019, el país exportó té verde por valor U\$S 51 mil, té negro por valor de U\$S 320 mil y té de hierbas por U\$S 2 millones, en mercados globales que para ese año se ubicaron en el orden de los U\$S 590 millones, U\$S 1.400 millones y U\$S 5.300 respectivamente (Gráfico 2 y 3).

**Gráfico 2. Evolución de exportaciones argentinas de té verde y té negro entre 2002 y 2019 (en kg y U\$S)**



*Fuente:* Elaboración propia en base a Comtrade.

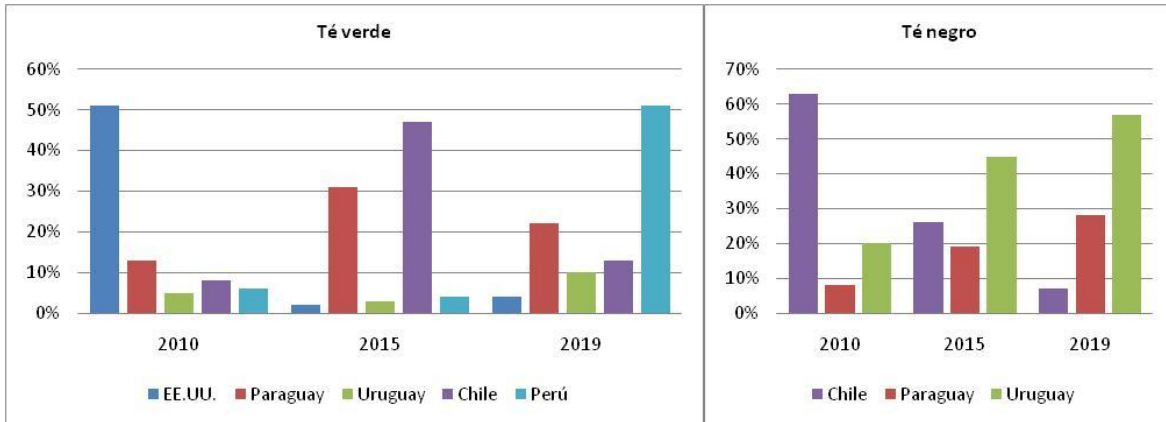
**Gráfico 3. Evolución de exportaciones argentinas de hierbas aromáticas y té de hierbas entre 2002 y 2019 (en kg y U\$S)**



*Fuente:* Elaboración propia en base a Comtrade.

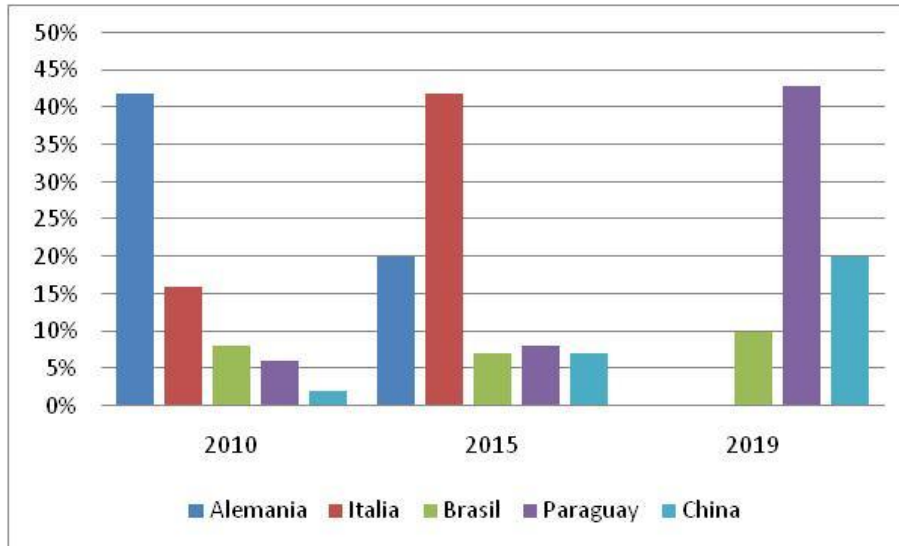
En términos de destinos, en el último tiempo han ganado participación algunos países de América del Sur, en particular Paraguay, Uruguay, Perú y Brasil. Para el caso del té verde, Perú recibió el 51% de las exportaciones en 2019, en té negro Uruguay fue destino del 57% de las exportaciones argentinas en 2019 y para té de hierbas Paraguay (43%) y Brasil (10%) se convirtieron en destinos relevantes. En este último mercado, china ha comenzado a emerger como un mercado relevante (20%) (Gráficos 4 y 5).

**Gráfico 4. Principales destinos de las exportaciones argentinas de té verde y té negro en 2010, 2015 y 2019 (en %)**



*Fuente:* Elaboración propia en base a Comtrade.

**Gráfico 5. Principales destinos de las exportaciones argentinas de hierbas aromáticas y té de hierbas en 2010, 2015 y 2019 (en %)**



*Fuente:* Elaboración propia en base a Comtrade.

### **3. Estrategia/s de internacionalización**

En esta sección discutimos las estrategias de internacionalización de Tealosophy y Pharmamerican.

#### ***3.1 Tealosophy: Estrategia de inserción internacional***

Tealosophy gana terreno tanto en el mercado local como internacional a través de la oferta de blends exclusivos diseñados por la emprendedora Inés Bertón, dueña de la empresa. Un activo central de la firma que le permite tener una ventaja competitiva en el mercado es poseer “su propia nariz”. Los atributos y características naturales de Inés Bertón, con olfato absoluto y un entrenamiento en las mejores tiendas de té en Nueva York, es capitalizado por la empresa en la generación de tés innovadores que se diferencian de los tés estandarizados o de fórmulas ya establecidas. Estos blends originales son especialmente apreciados por clientes que buscan y valoran la exclusividad. Éstos se componen tanto de consumidores que buscan “un lujo accesible”, como de restaurantes, hoteles y empresas de distintos rubros que acuden a Tealosophy para que le diseñe blends exclusivos.

La empresa vende sus productos tanto en el mercado argentino como internacional. La realización de blends exclusivos para empresas (hoteles, marcas de ropa, restaurantes, etc.) es la punta de lanza que le ha permitido a Tealosophy insertarse en el mercado local e internacional. Los clientes corporativos son los que buscan a Tealosophy para que desarrolle sus cartas de té y blends exclusivos. De acuerdo a la emprendedora, su carrera en el mundo del té durante la cual diseñó blends muy exitosos que se vendieron incluso a la cadena Starbucks, le permitieron hacerse un nombre en este negocio. Entre sus clientes se encuentran un conjunto heterogéneo de firmas compuestas por marcas de lujo, empresas de belleza, financieras, hoteles y restaurantes.

El éxito de sus blends en restaurantes y hoteles de lujo de Argentina generó una demanda por la compra de sus productos de parte de los consumidores finales. En un principio Tealosophy comenzó vendiendo los blends al público por pedido pero luego la alta demanda impulsó a la emprendedora a abrir sus propias tiendas donde ofrecer los productos. En la actualidad tiene tres tiendas en la Ciudad de Buenos Aires. En las tiendas Tealosophy ofrece diferentes líneas de blends, las cuales está permanentemente cambiando e innovando. Hasta muy recientemente Tealosophy poseía tiendas tanto en Buenos Aires como en Barcelona. Ésta última recibió el

premio Louis Vuitton a la mejor tienda de té en Europa, sin embargo, las dificultades para gestionar la tienda desde la Argentina, basadas en una falta de capacidades de una empresa pequeña en comercio exterior e incluso de administración, llevó a la emprendedora a decidir cerrarla.

La inserción internacional a futuro está pensada bajo tres pilares: mantener la línea de negocio basada en el desarrollo de líneas exclusivas para clientes corporativos, abrir tiendas en el exterior y consolidar las ventas por el canal online. Este año la empresa iba a abrir una tienda en Japón para la que desarrolló una línea de té exclusiva, pero por motivo de la pandemia tuvo que posponerse. También planea abrir una tienda en Nueva York en el futuro próximo. El canal online, el cual ha venido creciendo en el último tiempo debido a la pandemia, espera que le permita fortalecer su internacionalización, sobre todo en Estados Unidos.

De acuerdo a la emprendedora la firma posee las credenciales de los mejores críticos gastronómicos para fortalecer la inserción internacional de la empresa, sin embargo, la firma con una estructura PyME encuentra dificultades para exportar derivadas de su inexperiencia en la exportación directa. Estas dificultades residen, por ejemplo, en acceder a la información sobre los procesos burocráticos, logísticos y regulatorios para acceder a otros mercados (“¿Como llevo los productos a Emiratos Árabes?. Necesito quien me enseñe sobre comercio exterior”).

Dado su éxito temprano, y la calidad única de sus productos, de hecho, Tealosophy ha ganado mercado fundamentalmente no saliendo a buscarlos, sino más bien respondiendo a las demandas que recibe. Para dar un paso más e incrementar y sostener su proceso de crecimiento e internacionalización, sin embargo, debería generar capacidades que no ha desarrollado todavía y que pueden sólo ser desarrolladas en base a avances organizacionales que son típicamente difíciles para empresas PyMEs exitosas. También necesita invertir en nuevas áreas, como el *packaging*.

### **3.2 Pharmamerican**

Pharmamerican, aunque apunta al segmento *premium* o *gourmet*, hace un producto más estandarizado que Tealosophy. Su especialidad son los té en saquitos orientados a un segmento intermedio entre el té negro saborizado que ofrecen las marcas de consumo masivo y el té en hebras, de nicho, al estilo Tealosophy. “Nosotros vamos a un *gourmet* pero a un *supermercado*, buscamos que comercialmente llegue a la mayor cantidad de gente (...) usamos una idea de un

*té de alto valor pero con un precio más o menos accesible. (...) Los grandes como Taragüi y La Virginia no son ya gourmet, ellos van más a volumen y no a productos tan diferenciados en cuanto a fórmula y a packaging.”*

Se inserta en el segmento de infusiones con dos formatos diferentes: por un lado, vende productos con sus propias marcas y, por el otro comercializa bajo el formato “marca blanca”, es decir, sin marca propia de manera tal de que los clientes corporativos puedan imponer sus marcas a esos productos (típicamente marcas de supermercados, por ejemplo). Y Pharmamerican ha encontrado en este modelo de negocios dos beneficios. Por un lado, la marca blanca implica un volumen de ventas importante y esto le permite optimizar el uso del equipamiento y la infraestructura y obtener economías de escala en la producción. Además le permite captar parte de la renta del segmento masivo de té, pero manteniendo sus marcas propias en nichos de mayor valor. *“Si hay demanda para nuestro producto (con marca blanca) siempre que tengamos capacidad se las hacemos. La nuestra la trabajamos y la vamos a trabajar con desarrollo, productividad, calidad. Y la marca de supermercado (donde se destina lo producido para “marca blanca”) tiene otro nicho de mercado que no llega al nuestro, es público especial para marca de supermercado que sabemos que está y lo vamos a aprovechar nosotros.”* Por otro lado, la marca blanca suele ser la “puerta de entrada” a nuevos clientes –mayormente supermercados y grandes cadenas de distribución en el exterior-, para luego ofrecer con éxito los productos con marca propia. Por lo tanto, si bien el objetivo de la firma desde siempre ha sido el desarrollo y consolidación de la marca propia, tanto en el mercado nacional como en el internacional, la comercialización con marca blanca asegura una escala de producción y, especialmente en el caso del mercado externo, en ocasiones también es la llave de entrada a nuevos destinos<sup>8</sup>.

Pharmamerican empezó comercializando sus productos en el mercado nacional en farmacias, dado que estaba asociado a las tisanas medicinales. Este canal, en el cual la empresa continúa teniendo una gran presencia, fue complementado al poco tiempo con la distribución en

---

<sup>8</sup> “También hacemos marca de terceros, lo cual nos está abriendo muchas puertas. Encontramos ahí un nicho que grandes cadenas de supermercados buscan con sus marcas y le ofrecemos nuestra calidad con su marca (...) y hacemos más volumen. Me parece que hay un lindo nicho ahí para hacer más volumen.”. “Nosotros en principio agarramos todo y tratamos de imponer nuestra marca.”.



mercados naturistas o dietéticas<sup>9</sup>. Luego, con la ampliación de la línea de productos hacia las infusiones premium, incorpora la distribución a través de supermercados, donde actualmente tiene un gran espacio en góndola. La diversificación hacia los suplementos dietarios –realizada en 2015 y de gran crecimiento reciente- tuvo parte de la comercialización relativamente resuelta, dado que el canal de farmacias y dietéticas ya estaba desarrollado, y este producto fue distribuido principalmente a través del mismo. En el último tiempo la empresa incorporó además el canal digital para la comercialización, con resultados muy importantes y un crecimiento explosivo asociado al reciente escenario del aislamiento social obligatorio con motivo de la pandemia COVID-19. En esta línea, la empresa ha desarrollado muy recientemente y está experimentando con canales de venta online como Amazon para la venta de productos a EE.UU. y estima que ésta también podría ser una estrategia de internacionalización para destinos como Europa y Asia.

Actualmente la empresa exporta de forma regular a numerosos países latinoamericanos – Perú, Paraguay, Chile, Rep. Dominicana, Ecuador y Uruguay- y las ventas al exterior alcanzan el 15% de sus ventas. La inserción internacional de la firma comenzó en 2001, y además de los destinos actuales y periódicos, a lo largo de los años ha realizado exportaciones a diversos destinos del mundo, por ejemplo EE.UU., Rusia, Venezuela y Taiwán.

Al igual que en Argentina, en los mercados latinoamericanos a los que hoy exporta Pharmamerican, la estrategia es encontrar un nicho entre los productos que ya existen en el mercado de consumo masivo y los productos que el país importa más de alta gama que vienen de Europa y EEUU. Se trata, sin embargo, de un proceso que no es automático, y que requiere no sólo una negociación importante con los clientes, sino también la obtención de habilitaciones para vender productos alimenticios en cada uno de los países destino. Por ejemplo, en el caso de Perú, que actualmente es el principal destino de la empresa, *“...siempre encontramos el nicho: entre el té que viene importado a Perú y el que se produce localmente, ahí nos metemos nosotros. (...) La gente en Perú empezó a probar nuestro producto y vio el diferencial (...) Eso fue la clave además del packaging. Nos costó muchos años, (...) Es muy difícil y cuesta mucho entrar, pero una vez que ganas un lugar en la góndola de un supermercado, si cumplís no te mueven. (...) Lleva una gran inversión, porque hay que viajar, hay que mandar muestras, hay*

---

<sup>9</sup> Las dietéticas son locales especializados en la venta de alimentos saludables. Estos incluyen diversos productos de todo tipo como arroz, legumbres, lácteos, productos elaborados, bebidas, frutos secos, alimentos veganos, orgánicos, naturales, para celíacos, entre otros.

*que poner repositores, hay que bajar márgenes porque tenes que sacar al competidor. Pero sabemos que una vez que entras vas negociando productos nuevos, negocias volumen, pero al inicio hay que invertir. No es de la noche a la mañana. También tiene que certificar. De hecho hay una característica que es que los alimentos nuestros hay que registrarlos en el exterior, entonces cada producto lleva su propio registro en cada país de destino.”*

Dada esta complejidad, la empresa ha desarrollado un equipo específicamente dedicado a la búsqueda de nuevos mercados en el exterior. Este, primero investiga acerca de cuáles pueden ser nuevos destinos para los productos de la empresa. Luego, una vez identificado un país objetivo, busca dentro del mismo posibles clientes/distribuidores a los que ofrecerle los productos –en ocasiones ha recibido el apoyo de organismos estatales-. Generalmente se trata de importadores, supermercados o grandes tiendas, para quienes la empresa pueda generar un set de entre cinco y diez productos para ofrecer –en los supermercados solo infusiones y en cadenas de dietéticas o farmacias, también suplementos dietarios-. A partir de allí, se busca concretar una serie de reuniones de trabajo, con varios clientes en un mismo país, y uno de los socios junto con el gerente comercial, viajan al país destino y concretan los encuentros. “...buscamos el país que queremos y tratamos a través nuestro o de lo que era la fundación Exportar<sup>10</sup>, encontrar importadores, hacer contacto y generar reuniones. Armamos una agenda de dos o tres días, y tratamos de visitar a distribuidores o a supermercados. En algunos países vendemos directamente al supermercado y en otros a través de distribuidores. En general entablamos entrevistas, reuniones...”.

Pharmamerican le presta especial atención como parte de su estrategia comercial al packaging de sus productos, un área en la que la empresa viene trabajando intensamente con el objetivo de generar una imagen propia y reconocida no sólo en el mercado nacional si no también en el internacional. En el último año la firma ha buscado que la presentación de sus productos se equipare en estética, materiales y funcionalidad, a las marcas de primer nivel – generalmente provenientes de Europa o EE.UU.- con las que compite en los países latinoamericanos. “Buscamos que el packaging tenga un nivel internacional: en varios idiomas, que tenga buena exhibición en los supermercados.”. “El packaging impacta bastante en Sudamérica porque parece importado de Europa, está en dos idiomas y le da la idea a la gente de

---

<sup>10</sup> La Agencia de Comercio Exterior argentina.

un producto importado premium.”. Asimismo, la empresa busca comunicar a través del *packaging* de los productos el origen de la materia prima, dado que ello constituye un importante diferencial respecto de la competencia –especialmente la de tés saborizados-. “Los ingredientes forman parte de la fórmula y en lo que es latinoamérica le da diferencial porque no hay muchos productos con fruta pura.”. El cambio reciente que la empresa ha realizado del *packaging* fue generado en conjunto con una consultora local dedicada a cuestiones de desarrollo de la identidad e imagen de marca. La idea se gestó para cada una de las líneas principales de infusiones: frutales, aromáticas, etc.

En los últimos años, en su intento de innovar en relación al *packaging* la empresa también ha modificado los materiales con los que se realiza el empaquetado, reemplazando el plástico que envuelve a los saquitos por papel con miras a la eliminación también del celofán de plástico que recubre las cajas. Estas acciones buscan generar un producto más ecológico que esté conceptualmente con el espíritu que se busca transmitir.

Pharmamerican se propone seguir con esta estrategia y este modelo en el corto plazo con el objetivo de continuar y profundizar la expansión en el mercado latinoamericano. En esta región existe un gran potencial, ya que el mercado latinoamericano, en relación al europeo y estadounidense, no tiene tanta tradición en el consumo de tisanas envasadas –aunque sí de infusiones naturales elaboradas directamente en base a hierbas propias- y la preferencia por la variedad de sabores de té es menor, aunque ha venido incrementándose en los últimos años y se espera siga creciendo. Las preferencias de los consumidores latinoamericanos, además, son parecidas a las de los consumidores argentinos. Tal como lo afirma el dueño de la empresa: “...los sabores en Europa y EE.UU. son diferentes a los nuestros, ellos consumen tés más fuertes, más cargados (...) tienen más años, otros sabores. Los perfiles de Argentina, Paraguay, Chile, Perú son parecidos, entonces competimos bien...”. Por lo tanto, Pharmamerican espera un gran potencial de crecimiento en América Latina.

Un gran desafío que enfrenta la empresa a futuro, sin embargo, es cómo adaptar su estrategia de internacionalización para expandirse a nuevos y diferentes tipos de mercado, un objetivo que la empresa tiene en el mediano plazo. Actualmente, por ejemplo, está analizando cómo ingresar con exportaciones permanentes en el mercado europeo o estadounidense. Una fortaleza con la que cuenta en este sentido es la capacidad que ha desarrollado para responder a

las características específicas de los mercados de destino en relación a la oferta existente, a los gustos, la madurez y el poder adquisitivo de la demanda y al grado de desarrollo de los canales comerciales.

Sin embargo, para ganar un lugar en los mercados europeos y de Norteamérica, es necesario desarrollar un set de productos con características claramente únicas, que los distingan de los que ya tienen larga tradición en esos mercados, desarrollados mucho más tempranamente que el mercado latinoamericano. Con este objetivo, está pensando en los nichos. El mercado europeo y estadounidense, se caracteriza por mayor tradición en el consumo de infusiones, una preferencia por sabores más intensos y una búsqueda de variedad. Son economías además con mayor poder adquisitivo, que pueden valorar monetariamente un plus por calidad y diferenciación y donde los canales comerciales se encuentran muy desarrollados. La oferta de infusiones suele ser amplia y diversa, por lo que la comercialización en estos mercados requiere el desarrollo de productos únicos y de alto valor. Por ejemplo, la empresa está considerando la posibilidad de desarrollo de variedades de infusiones vinculadas a la yerba mate considerada una hierba autóctona de la región, o también la producción de infusiones orgánicas.

Un problema para el desarrollo de una línea de orgánicos, destacado por la empresa, es la falta de una legislación en Argentina que facilite la producción –y exportación- de tés de este tipo. La normativa vigente prohíbe la importación de productos y materias primas orgánicas, sin embargo, la oferta local de hierbas aromáticas orgánicas no cuenta con la escala ni la variedad necesaria para servir el sector de productores de té. En consecuencia, dado que un saquito de té puede contener hasta diez materias primas diferentes resulta imposible certificar un té orgánico.

**Tabla 1. Diferencias entre Tealosophy y Pharmamerican**

<b>Tealosophy</b>	<b>Pharmamerican</b>
Blends exclusivos	Té premium gourmet en saquitos disponible en supermercados
Marca propia	Marca propia y marca blanca
Consumo final y venta a clientes corporativos	Consumo final: farmacias, dietéticas y supermercados, venta online

**Tabla 1, continuación**

<b>Tealosophy</b>	<b>Pharmamerican</b>
Estrategias a futuro inserción: mantener la línea de negocio basada en el desarrollo de líneas exclusivas para clientes corporativos, abrir tiendas en el exterior y consolidar las ventas por el canal online	-Inserción mercados latam: encontrar un nicho entre los productos que ya existen en el mercado de consumo masivo y los productos que el país exporta más de alta gama que vienen de Europa y EEUU. -Analizando cómo ingresar con exportaciones permanentes en el mercado europeo o estadounidense (nichos: encontrar producto único)
Packaging no es considerado importante para competir	Atención especial a packaging (equipare en estética, materiales y funcionalidad, a las marcas de primer nivel)
Desafío principal: escala, llegada a nuevos mercados, contactos con nuevos clientes, desarrollo de producto con cierta estandarización	Desafío principal: Desarrollo de diferenciación e innovación de producto suficiente para ganar mercados de más altos ingresos

*Fuente:* elaboración propia en base a entrevistas realizadas.

## 4. Capacidades productivas y tecnológicas

### 4.1 Tealosophy

Tealosophy es una empresa pequeña, que produce de forma casi artesanal, cuyas capacidades productivas y de innovación están muy concentradas en la dueña y emprendedora, la que hace todos los desarrollos.

Muy importante para la empresa son también los insumos para el armado de los blends. La estrategia de inserción internacional de Tealosophy en base a líneas exclusivas tiene como elemento fundamental la utilización de insumos de alta calidad. La especialidad de la empresa son tés en base a plantas de cosechas de altura. Éste tipo de cosecha se encuentra en lugares específicos del mundo como el pie de los Himalayas, Sri Lanka, el noroeste de India, China, Japon y Taiwan. Estos lugares tienen características de localización favorables a la producción de plantas con alta concentración de clorofila (importante amplitud térmica y exposición a

fuertes vientos) dando como resultado la mayor calidad posible para las hojas que luego se utilizan en la producción de té. De cada planta Tealosophy utiliza dos hojas correspondientes al brote, lo que implica que para medio kilogramo de té necesita recolectar 2700 hojas. El tipo de insumos utilizados generan una calidad del té muy alta, que la emprendedora define como “ingredientes honestos”. La denominación de origen de los insumos es indispensable para asegurar la calidad de los productos.

Tealosophy se abastece de proveedores del mercado de té que le proveen de los insumos para obtener su “biblioteca aromática”. En cuanto al funcionamiento del mercado de proveedores, localizados tanto en Asia como en Europa, las relaciones de confianza son muy importantes. La emprendedora caracteriza al mundo del té como “muy noble, donde un estrechar las manos es más fuerte que un contrato”. Los proveedores cuidan la calidad y su reputación en este mercado de provisión de especies.

El proceso de producción de blends comienza en Tealosophy con un proceso creativo vinculado a la “historia” que se quiere contar. Éstas pueden ser muy diferentes (“el perfume de los mercados de especias de la india”, “las vivencias de la Patagonia” o “las rutinas de la mañana”). Luego se consideran otros factores como a quien se le va a contar la historia (quien va a ser el consumidor final), que características tiene la marca para la que se está diseñando el blend (la carta de un restaurante, el tipo de productos que vende, etc.), dónde se vende y cuáles son los costos. La combinación de estos factores determina el tipo de insumos que se va a utilizar los que luego se combinan de manera creativa. Una vez que se desarrolla el blend se decide si se comercializará en saquitos o en hebras.

El proceso productivo se realiza en un taller artesanal con cuatro operarios. La empresa cuenta además con una estructura de un gerente general, dos empleados en administración y finanzas, y seis personas en ventas.

#### ***4.2 Pharmamerican***

Pharmamerican es una empresa con una estructura organizacional más formalizada. Se organiza en cuatro gerencias principales: comercio exterior, ventas (mercado nacional), producción y calidad. Cuenta con diez trabajadores con título terciario o universitario –(ingenieros, contadores, farmacéuticos, licenciados en química y en comercio exterior). Uno de los socios está abocado a las tareas de desarrollo de productos y el otro a la parte comercial quien. Éste último posee

también roles de liderazgo en actividades empresarias de la región: es Presidente del Parque Industrial de Mar del Plata (PIMDQ)<sup>11</sup> y uno de los fundadores del cluster de alimentos de la misma ciudad. El origen de Pharmamerican como laboratorio químico hace que si bien hoy la empresa está orientada casi totalmente al segmento alimenticio, se aplican altos estándares de y controles de calidad: por ejemplo, han implementado las normas BLP<sup>12</sup> (Buenas Prácticas de Laboratorio) que certifican los procesos para autorizar la comercialización de medicamentos y sus componentes.

El desarrollo de los productos es realizado por el departamento de I+D y calidad, integrado por cuatro personas y dirigido por uno de los socios de la empresa. El proceso inicia con una idea de nuevos *blends*, que luego son probados y validados, teniendo en cuenta por ejemplo, cuál es la combinación de sabores resultante, la persistencia del color y el aroma. Respecto de las ideas para el desarrollo de los nuevos productos, si bien suelen provenir de las ideas del equipo, en ocasiones también responden a demandas específicas de los clientes. “...*los productos son, o bien diseñados por Pharmamerican de forma personalizada para el cliente, o son formulaciones generadas por éste...*”. La empresa genera alrededor de tres o cuatro nuevos productos al año, y de esta forma tiene un recambio anual de entre un 10% y un 20% del total de la cartera de productos.

Una vez generada la idea, el proceso productivo tiene diversas etapas: la recepción de las materias primas, el armado de las recetas, el mezclado y molienda –en los casos en que la materia prima viene en forma de hojas o en una granulometría no preparada para el armado en saquitos-. Luego, los diferentes componentes son envasados por una máquina que arma los saquitos y coloca las etiquetas, para que luego un operario realice el estuchado y finalmente pase a la línea de empaquetado. Un elemento relevante es que buena parte de las máquinas que utiliza la empresa en el proceso productivo son de origen local.

El control de calidad es una de las etapas críticas del proceso de Pharmamerican y se realiza tanto a las materias primas e insumos como a los productos terminados. La empresa cuenta con normas de calidad internacional, como la FSSC22000 –un esquema de certificación

---

<sup>11</sup> <http://pimdq.com.ar/>

<sup>12</sup> Esta regulación abarca diversos aspectos que incluyen: (i) el personal (formación y matrícula), (ii) el equipamiento y las condiciones de las salas de trabajo y (iii) los estudios y ensayos no clínicos (generación de datos primarios y análisis de la información).

completo para sistemas de gestión de inocuidad y seguridad alimentaria- que le permite producir infusiones para marcas de terceros en el resto del mundo. “...tenemos normas de calidad internacional, que muchos países aunque no te lo piden para ingresar, sí te lo piden para hacer marcas para terceros (normas de inocuidad FFSSC22000, de las más altas en inocuidad.”.

Las materias primas como en el caso de Tealosophy son cruciales para la empresa, y aunque en su mayoría es importada (60%), se abastece también localmente. En su origen la empresa se orientaba hacia las tisanas medicinales, las que suelen fabricarse a partir de hierbas de origen nacional –incluso más, la empresa inició sus actividades integrada hacia atrás en la cadena de valor con plantaciones propias -, pero en los años siguientes, la predominancia de los tés frutales y de hierbas generó una mayor demanda de materias primas importadas. La adquisición de la materia prima nacional, se realiza a través de un acopiador localizado en Santa Fé, a quien Pharmamerican realiza pedidos anualmente, asegurándose contar con la materia prima necesaria para la producción. En el caso de la importación, la empresa la realiza preferentemente a través de compra directa a proveedores internacionales.

Dentro de las hierbas de origen nacional, Pharmamerican adquiere algunas variedades medicinales provenientes de Córdoba, manzanilla –producto que además Argentina exporta-, inca yuyo, zarzaparrilla, poleo, té verde. Dentro de las materias primas importadas más importantes encontramos, la menta de Egipto, las variedades frutales de Alemania y el té rojo de China y otras aromáticas que provienen de países limítrofes como Paraguay y Chile.

#### ***4.3 El sector de aromáticas en Argentina***

Dada la importancia de la materia prima para la producción de té, y que en los dos casos fue mencionada como un insumo crítico, en esta sección discutimos brevemente las características del sector en Argentina.

Las hierbas aromáticas, a diferencia de otros cultivos, en muchos casos, se encuentran disponibles en el campo, dado que son especies que son silvestres –incluso nativas- o que se han plantado pero no con fines productivos, sino por ejemplo por motivos ornamentales. Por lo tanto, al hablar de producción de aromáticas, nos referimos en algunos casos a la siembra y cosecha de las hierbas, pero en otros casos, a la recolección de las mismas. Las hierbas una vez recolectadas, son cortadas, secadas y almacenadas para su posterior distribución. En Argentina existen diferentes empresas acopiadoras por regiones, que siguen dos estrategias para obtener las



hierbas: o bien compran la producción a los propietarios de la tierra quienes realizan el corte de las variedades, o bien tienen personal encargado de realizar el corte en las diferentes regiones. También hay pequeños emprendimientos de recolectores que realizan dicho trabajo para luego vender las hierbas a las empresas acopiadoras.

En el primer caso, se trata generalmente de productores pequeños, que tienen hierbas aromáticas no como un objetivo productivo en sí mismo, sino más bien como producción secundaria o cultivo acompañante en sus campos. El pago que reciben de parte de los acopiadores suele ser bajo y está estipulado por la empresa, dado que los productores al ser pequeños no tienen poder de negociación. Ello genera que en ocasiones no sea rentable ocuparse del cuidado de las plantas y por tanto genere una amenaza a la disponibilidad de aromáticas. Existen diversos proyectos que buscan revertir esta lógica valorizando la producción de las aromáticas para usos más rentables que lo que pagan las acopiadoras.

En el caso en que la recolección la realizan las propias empresas acopiadoras, existe una captación de renta importante, dado que las plantaciones suelen ser silvestres y por tanto su mantenimiento y cuidado no corre por cuenta de la empresa. En otros casos, la recolección se realiza sobre campos privados que se benefician del servicio de poda de las plantas, pero nuevamente, la renta resultante es para la empresa acopiadora. “...nacen silvestres, nacen en campos ajenos pero es silvestre, no es de plantación. Los dueños de los campos no tienen ideas de lo que es esto. Nosotros pedimos permiso y nos permiten podar el eucalipto de forma cuidada, ordenada. El amargón lo sacamos de las quintas de rosario, los quinteros nos dan permiso y nosotros entramos y hacemos el corte. Nosotros le hacemos la limpieza de los campos.”

Estas firmas pueden tener diferente tamaño y alcance geográfico: las más pequeñas sólo operan en ámbitos locales y compran o recolectan variedades de las regiones en las que están establecidas. Mientras que las de mayor tamaño suelen tener un alcance territorial mayor, realizando la recolección de diferentes variedades en las regiones en las que se encuentran. En este caso, las cuadrillas de personal se trasladan de una región a la otra para realizar la recolección de las diferentes variedades en cada época del año. De acuerdo a evidencia de entrevistas: “...prácticamente el 90% de la producción es silvestre, cada producto nace en su zona y respetamos lo que es de la zona de cada producto...”. “Lo que pasa es que como trabajamos las plantas en su estado natural tenemos que respetar el proceso de la planta, cada una

tiene su época de desarrollo y tenemos que respetar y hacer el corte cuando esté la planta, cuando largue la semilla y para el año que viene siga saliendo. Después, por otro lado, la vida de las plantas que trabajamos tienen tres meses porque se desarrollan en primavera verano y otoño invierno desaparecen”.

A excepción del trabajo que realizan los pequeños productores quienes suelen realizar un tratamiento ecológicamente sostenible, en el caso de los recolectores –independientes o pertenecientes a las acopiadoras-, existe un riesgo asociado a la depredación de las especies. “...hay muchas especies que se van perdiendo por la recolección, (...) donde se cosecha mucho, desaparece...”. Dado que la mayoría de los cultivos son silvestres, no existen regulaciones ni control por parte del Estado sobre la cuestión.

Las acopiadoras luego venden su producción a empresas alimenticias para la fabricación de yerba mate y té principalmente, o también venden a droguerías, a otros distribuidores e incluso a farmacias. El proceso productivo que realizan estas firmas tiene varias etapas que incluyen: la recolección –o compra-, el picado, el secado, el zarandeado y el almacenamiento. Los cortes son de diferentes tipos en función del destino que tendrán –por ejemplo si es para yerba tiene un determinado corte, mientras que si es para té en saquitos ese corte es más pequeño-.

## **5. Desafíos de política**

Los casos de Tealosophy y Pharmamerican en el mercado de hierbas de té nos permiten extraer algunos desafíos de política:

En primer lugar, los casos estudiados tratan de empresas con características complementarias que se han desarrollado de manera independiente y aislada sin apoyo específico de políticas para este sector. La empresa Tealosophy es una firma con importantes capacidades de diseño de productos innovadores, construcción de marca y vínculos con el mercado internacional (tanto de clientes como de proveedores) pero con falta de capacidades de producción y comercialización en mercados externos; la firma Pharmamerican, en cambio, es una empresa con mayores capacidades productivas y de comercialización en el segmento de consumo masivo y tiendas especializadas, pero relativamente menores capacidades de innovación y construcción de marca global. Ambas empresas se beneficiarían de un abordaje

sectorial por ejemplo a través de instrumentos como mesas sectoriales a fin de identificar sinergias entre las mismas y con otros actores del mercado de té como proveedores de aromáticas y grandes empresas productoras de té negro en el país.

En segundo lugar, en términos de desarrollo de la cadena productiva, un segmento que la Argentina podría impulsar es el del té orgánico. Este es un nicho muy dinámico en la cadena de valor del té. Impulsar un segmento de este tipo enfrenta problemas vinculados a, por un lado, la falta de desarrollo de empresas proveedoras locales de aromáticas de calidad internacional para producir tés Premium, y por otro, dilemas regulatorios vinculados a la imposibilidad de importar insumos orgánicos que puedan utilizarse en el desarrollo de los blends.

En tercer lugar, el caso de Tealosophy pone de manifiesto las problemáticas de empresas PyMEs innovadoras que encuentran dificultades para internacionalizarse. El mercado de agrifood posee innumerable cantidad de casos de empresas que, aunque con diferentes especificidades, producen productos de nicho e innovadores con potencialidad de éxito en el mercado internacional. Sin embargo, las herramientas para construir capacidades de exportación en este tipo de empresas están ausentes, sobre todo cuando se trata de productos industrializados.

Pharmamerican se refirió por ejemplo a las limitaciones de los programas existentes de apoyo a las exportaciones en relación a las misiones comerciales. La firma ha participado de misiones comerciales generadas por la Fundación Exportar, con buenos resultados, aunque relativamente menos efectivas que las reuniones específicas de trabajo generadas por la propia empresa. *“...en general lo que más nos rinde es viajar nosotros sin la participación de otro grupo, solos como empresa. Armamos agenda de tres, cuatro clientes que nos quieran recibir y presentamos productos y líneas. Nos informamos antes que tienen y niveles de precios y vamos a vender lo que creemos que le sirven y quieren y no tienen. Lo que pasa es que los gerentes de los supermercados tenés que ir a mostrarle el negocio porque a veces no lo conocen. (...) Le vendemos el negocio y tenemos que estar en el lugar de venta, charlar mucho con el comprador, mostrarle todos los beneficios, saber qué productos vende para saber dónde vender la línea. (...) Nos rinde mucho visitar y presentar un mix pequeño de 8, 9 productos y después se dan cuenta que pueden ir sumando, muchas veces después terminan en 15 productos.”* Son importantes las gestiones comerciales, dado que se trata de ventas conceptuales.

## **Referencias**

Dobos (2019) “Herbal Tea Is Catching On Globally”, World Tea News.

<https://worldteanews.com/market-trends-data-and-insights/herbal-tea-is-catching-on-globally>

Grand View Research (2019) Tea Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Black, Green, Oolong, Herbal), By Distribution Channel (Supermarkets & Hypermarkets, Specialty Stores, Online), By Region, And Segment Forecasts, 2019 – 2025.