

Expandirse o desaparecer: el dilema de Bebidas Orgánicas, S. A. de C.V.

Ruth Noemí Ojeda López
Olivia Jiménez Díez
Lizeth Ileana Canto Hernández
Universidad Autónoma de Yucatán

Resumen

Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. era una empresa yucateca ubicada a las afueras de la ciudad de Mérida, en el sureste mexicano. Fundada en el año 2007, se dedicaba a la elaboración de bebidas refrescantes cuyos ingredientes principales eran té y jugos de diferentes cítricos. Su director general, el Ing. Gerardo Cámara, deseaba expandir su empresa debido a que, dadas las condicionantes climatológicas, consideraba que la demanda de este tipo de productos estaba asegurada.

La capacidad productiva de la empresa había sido incrementada pero su volumen de ventas se mantenía en las mismas cifras, lo cual era un indicador de que era hora de buscar nuevos horizontes.

Antecedentes

Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. era una empresa 100% yucateca, ubicada en la colonia Maya, en el lado norponiente de la ciudad de Mérida, Yucatán.

La empresa nació de la inquietud de comercializar una bebida hecha a base de té y cítricos naturales, bebida que de manera casera preparaba el Lic. Abelardo Cámara, motivado por los comentarios positivos de sus amistades respecto a ella. El Lic.

Cámara decidió formalizar la producción y venta de esta bebida a pesar de que este nuevo proyecto era un tanto ajeno a su labor cotidiana, ya que él se desarrollaba profesionalmente en el área administrativa; sin embargo, solicitó el apoyo del área de mercadotecnia de una institución educativa de renombre en la ciudad de Mérida, lo cual le permitió desarrollar un plan de inversión y conceptualizar el producto a ofrecer.

La empresa Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. se especializó en la venta de tés 100% naturales, ofreciendo al mercado una opción de bebidas sin gas, sin conservadores y sin exceso de azúcares, con propiedades benéficas para el cuerpo humano como son vitaminas y antioxidantes. En un principio comenzó ofreciendo sólo la versión de té negro con un toque de limón en la presentación de 500 ml. La producción se llevaba a cabo en su casa habitación y contaba con la ayuda de sus papás y hermanas.

Su misión era ofrecer bebidas de la más alta calidad, 100% naturales, cuidando la promoción de la salud, responsabilidad social, innovación y colaboración empresarial.

Planteamiento del problema

La empresa Bebidas Orgánicas S. A. de C.V., a cargo del licenciado Abelardo Cámara, tenía como proyecto expandir las ventas de su bebida natural hecha a base de té (*camelia sinensis*) en combinación con cítricos de la región y listo para beber. Para el Lic. Cámara dicha expansión suponía un mayor volumen de ventas, sin embargo, desconocía cómo lograr una cartera de nuevos clientes.

En el año 2007 se realizaron pruebas de sabor, caducidad y envasado apoyadas por los servicios de la Facultad de Ingeniería Química de la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY). Como resultado de ello, se generaron una marca e imagen específicas para el producto.

En el 2009 se hizo acreedor a un apoyo económico que la Secretaría de la Juventud del Gobierno del Estado otorga a proyectos emprendedores. Este capital se utilizó para comprar insumos, maquinaria, imagen corporativa y etiquetas. Para finales del 2010, Bebidas Orgánicas era una microempresa que contaba con 5 empleados.

La investigación documental señalaba que a nivel mundial el consumo de té frío se había incrementado un 20% anual aproximadamente. En México el consumo de esta

bebida se incrementó un 60% entre 2008 y 2009 (La Jornada, 2007). Sin embargo, no se tenían datos sobre el consumo en el mercado de la ciudad de Mérida, Yucatán.

Cabe recalcar que la capacidad productiva de la empresa y su abastecimiento habían sido reforzados a fin de poder contar con una mayor capacidad y ofrecer una mayor variedad de productos. Lo anterior se había logrado a través de la participación en la empresa de nuevos inversionistas que esperaban tener un retorno de su capital para el primer semestre del 2011. En Yucatán existían 36 empresas en el sector de bebidas.

La composición del sector de bebidas y alimentos era como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. Clasificación del sector bebidas y alimentos de Yucatán

| Tipo de empresa | No. |
|-------------------------------------|------------|
| Grandes (251 empleados en adelante) | 11 |
| Medianas (51 a 250 empleados) | 30 |
| Pequeñas (11 a 50 empleados) | 90 |
| Microempresas (1 a 10 empleados) | 564 |

Fuente: Dirección de Análisis y Evaluación de Proyectos de la SEDEINCO con datos del IMSS (junio 2003).

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Nutrición (Televisa, 2010), cada persona ingería anualmente 160 litros de bebidas en general, y los estados que ocupaban los primeros lugares de consumo a nivel nacional eran Quintana Roo, Yucatán, Tabasco, Veracruz y Oaxaca. Por otro lado, la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos del INEGI del 2010 expuso que se destinaba el 32.7% de las percepciones familiares al consumo de bebidas, lo que tenía un impacto no sólo en la economía, sino además como factor influyente en la obesidad.

Descripción del caso Medio ambiente externo

La situación económica del país afectó el gasto familiar debido a que las personas podían verse limitadas para adquirir bebidas de precios superiores a los populares. Otros puntos a considerar eran si las condiciones económicas facilitaban la entrada al mercado nacional de marcas extranjeras de características similares a un precio más bajo o similar; la reglamentación de salubridad en cuanto a la elaboración, manejo y envasado de bebidas e información en cuanto la etiqueta del producto; y el incremento en impuestos de importación de las hojas de té provenientes de China.

Por las características climáticas de la región, la industria de bebidas refrescantes presentaba una industria muy lucrativa al igual que muy competida. En Yucatán, según estadísticas del INEGI al 2006, el sector de manufactura de alimentos y bebidas representaba un 52% del PIB estatal, y era posible encontrar todo tipo de bebidas, tanto gasificadas como naturales y las “tradicionales”, como son horchata y hasta tepaches.

En ese momento el mercado tenía como participantes a Nestea, Lipton y Arizona, todas marcas con un mejor posicionamiento, lo que les daba una ventaja competitiva.

Medio ambiente interno actual

Proveedores

El principal proveedor de las hierbas para infusión se encontraba en el estado de Puebla. De una manera optimista se pensaba contar con la capacidad de producción suficiente para que los insumos requeridos (las hojas de té) fueran importados directamente de China en un futuro.

El agua purificada que se utilizaba en la producción provenía de una planta purificadora local llamada MAFT, que ofrecía precios más atractivos que las marcas más conocidas, así como un plan de crédito y entrega muy adecuado.

Las botellas y tapas se adquirían a través del mayorista en productos desechables COREV o SIMÓN; sus precios variaban según volumen y demanda.

Las etiquetas se adquirían a través de la empresa ETTISUR, la cual entregaba un producto de calidad; esta misma empresa era la proveedora de empresas como la Coca Cola a nivel estatal (BEPENSA).

Producción

La elaboración del té se realizaba de la siguiente forma:

1. En ollas elaboradas con un material quirúrgico (para garantizar la pureza del producto al elevarlo a altas temperaturas) se realizaba la infusión de las hierbas naturales para obtener el concentrado de té.

- En una mezcladora se hacía la combinación de los cítricos, el té concentrado y los endulzantes, hasta alcanzar una homogeneidad; se colocaba en un contenedor para su embotellado (máquina embotelladora), y finalmente se colocaban las botellas en enfriadores para mantener su frescura.

Mix de producto

Se manejaba la presentación de 500 ml en botella pet con un precio al público de 7 pesos (datos al 2009) con los siguientes sabores:

- Té negro con mandarina
- Té verde con limón

Análisis de precios de la competencia

En el 2009, se contaba con la presencia de tres grandes empresas refresqueras: Embotelladora Peninsular S. A. de C.V., Embotelladora y distribuidora de Pepsi y Sidra Pino S.A de C.V.; en relación a bebidas no gaseosas elaboradas a base de té se tenía la presencia de las siguientes marcas enlistadas en la tabla 2.

Tabla 2. Productos de la competencia

| Nombre | Presentación | Precio |
|------------|-----------------------------|------------------------------|
| Té Cristal | 344 ml (Lata) | Entre \$5.00 y \$6.00 pesos |
| Snapple | 500 ml (botella de cristal) | Entre \$9.00 y \$12.00 pesos |
| Arizona | 500 ml (Lata) | Entre \$9.50 y \$10.50 pesos |
| Lipton | 500 ml (PET) | Entre \$6.00 y \$7.50 pesos |
| Nestea | 500 ml (PET) | Entre \$7.50 y \$8.50 pesos |

Fuente: Elaboración propia con datos del mercado al 2009



Figura 1. Imágenes de productos de la competencia

Ventas

La labor de ventas había consistido en la visita y ofrecimiento del producto a tienditas, cafeterías, gimnasios y restaurantes, principalmente. Sin embargo, el nivel de aceptación del producto por parte de distribuidores había sido bajo por dos razones:

1. Muchas de estas empresas tienen exclusividad con las grandes refresqueras, por lo que no aceptaban la distribución de otras marcas.
2. La caducidad del producto: una de las cualidades que el producto ofrece es un sabor más natural, sin embargo, la falta de conservadores fuertes provocaba que el producto tuviera un tiempo de vida corto y requiriera ser refrigerado.

Hasta el 2010, Bebidas Orgánicas S. A. de C.V. estaba dirigida a puntos de venta detallistas como eran “tienditas de la esquina” en las colonias Campestre, zona Centro de la ciudad y Las Américas, así como algunos detallistas ubicados en plazas comerciales como City Center, Altabrisa, y en el Gold’s Gym.

Retos actuales

En un afán de tener una imagen más clara de hacia dónde dirigirse, el Lic. Cámara, en compañía de su equipo de trabajo, realizó un análisis FODA (ver tabla 3). Con estos datos podría contar con las bases para implantar nuevas estrategias de marketing y administración para su empresa, lo cual era un asunto urgente.

Tabla 3. Análisis FODA de Bebidas Orgánicas, S. A. de C.V.

| Fortalezas | Valor | Peso | Valor ponderado |
|--|--------------|-------------|------------------------|
| Producto natural y saludable | 4 | 0.55 | 2.2 |
| Único en el mercado | 2 | 0.25 | 0.5 |
| Imagen del producto | 2 | 0.15 | 0.3 |
| Entrega a domicilio del producto | 1 | 0.05 | 0.05 |
| Debilidades | Valor | Peso | Valor ponderado |
| Desconocimiento de la marca | 4 | 0.45 | 1.8 |
| Costos de fabricación altos | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Corto tiempo de vida del producto | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Distribución limitada pues requiere mantenerse refrigerado | 1 | 0.15 | 0.15 |
| Oportunidades | Valor | Peso | Valor ponderado |
| Programas contra obesidad. Ejemplo: eliminación por la Secretaría de Educación de productos no saludables en las escuelas. | 4 | 0.25 | 1 |
| Tendencia del consumidor hacia productos más saludables, ocasionando crecimiento en nuevos sectores como agua, jugos y bebidas energéticas | 3 | 0.35 | 1.05 |
| Diferentes puntos de venta | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Créditos a microempresarios por medio del gobierno. | 1 | 0.2 | 0.2 |
| Amenazas | Valor | Peso | Valor ponderado |
| Barreras del mercado como exclusividad de otras marcas | 4 | 0.45 | 1.8 |
| Aumento en precios de insumos (azúcar y PET) | 3 | 0.3 | 0.9 |
| Productos similares más económicos | 2 | 0.05 | 0.1 |
| Baja aceptación de distribuidores | 1 | 0.2 | 0.2 |

Preguntas detonantes

1. En su opinión, ¿cuál sería una estrategia de expansión para Bebidas Orgánicas?
2. Según lo propuesto por McCarthy, ¿cuál sería el proceso de segmentación que se debió seguir?
3. Dadas las condicionantes del mercado y de la empresa, ¿cuál sería su elección como siguiente mercado meta?

4. ¿Cuál estrategia de crecimiento sería la más adecuada dadas las condicionantes del mercado y de la empresa?
5. De acuerdo al FODA, ¿qué tipo de estrategia –ofensiva, defensiva, adaptativa o de supervivencia– sería la más adecuada para poner en marcha?
6. ¿Qué estrategia de ventas funcionaría para romper con la barrera de la exclusividad?
7. ¿Sería adecuado para el Lic. Cámara expandir la línea de productos?

Referencias

- Ansoff, H. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York and London: Editorial Palgrave Macmillan.
- Arizona. Disponible en: <http://arizona-internacional.com/>
- Bebidas Peninsulares S.A de C.V. *Te Cristal*. Disponible en: <http://www.bepensa-bebidas.com/producto.php?code=tecrystal>
- Grupo Peñafiel. *Snapple*. Disponible en: <http://www.drpeppersnapplegroup.com/>
- INEGI. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2010*. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/Encuestas/Hogares/regulares/Enigh/Enigh2010/tradicional/default.aspx>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. 8ª edición. Pearson. México.
- La Jornada Periódico (2007). *Boom en el consumo de té en México; crece 20% anual*. Noviembre. Disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2007/11/15/index.php?section=gastronomia&article=a10n1gas>
- McCarthy, J. & Perreault, W. (1997). *Marketing*. México: Mc Graw Hill, 11ª edición.
- Nestle. *Lipton. Iced tea*. Disponible en: http://www.google.com.mx/imgres?imgurl=http://experteas.com.mx/wp-content/gallery/galeria1/lipton_iced_tea_preview.jpg&imgrefurl=http://experteas.com.mx/&h=605&w=502&sz=29&tbid=NqoTDMIBuoVcIM:&tbnh=90&tbnw=75&prev=/search%3Fq%3Dimagenes%2Bde%2Bnesteas%2Biced%2Btea%2Bmexico%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=imagenes+de+nesteas+iced+tea+mexico&usg=__8osEBFWDk1sC81hD-49tBVAXEWQ=&docid=gOgSh3N-J4RoBPM&hl=es&sa=X&ei=RkUIUNGONsisqwHJ6YcGDA&ved=0CF4Q-9QEwAw&dur=3459
- Nestle. *Nestea*. Disponible en: http://www.google.com.mx/imgres?q=nesteas+bebida+imagen&hl=es&rlz=1T4SKPT_esMX471MX472&biw=1280&bih=897&tbnm=isch&tbnid=_oHbTzavJ7c11M:&imgrefurl=http://www.exito.com/products/0000854829620277/TE-NEGRO-DURAZNO-400-ML&docid=C6-oV6vnJxUuCM&imgurl=http://www.exito.com/images/products/0000854829620277/0000854830158438_xl_a.jpg&w=600&h=600&ei=X00lUJSfNIjE2gWO1IDwDg&zoom=1&iact=hc&vpx=536&vpy=557&dur=6703&hovh=225&hovw=225&tx=130&ty=183&

sig=112907676042539117823&page=2&tbnh=169&tbnw=170&start=22&ndsp=29&ved=1t:429,r:25,s:22,i:218

Noticieros Televisa (2010). *México, 2do, lugar en obesidad adulta*. Disponible en: <http://www2.esmas.com/noticierostelevisa/investigaciones-especiales/131958/mexico-2-lugar-obesidad-adulta>

Pepsico México. *Lipton Iced tea*. Disponible: <http://www.pepsico.com.mx/Brands.html>