

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 103, ISSN: 0124-8219
Agosto de 2011

Análisis de la industria del té y las aromáticas en Colombia

Juan Felipe Álvarez Jaramillo
Diana Botero Riveros
Ricardo Suárez Daza
Gabriela Zapata Castaño
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Análisis de la industria del té y las aromáticas en Colombia

Documento de investigación No. 103

Juan Felipe Álvarez Jaramillo
Diana Botero Riveros
Ricardo Suárez Daza
Gabriela Zapata Castaño
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Línea de Investigación: Estrategia

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2011

Análisis de la industria del té y las aromáticas en Colombia / Juan Felipe Álvarez Jaramillo...[et al.].—Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Administración, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Línea de investigación: Estrategia.—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011.
60 p.— (Documento de Investigación; 103)
ISSN: 0124-8219

Competencia industrial - Colombia / Planificación del mercado - Colombia / Te – Industria y Comercio - Colombia – Estudio de casos / I. Álvarez Jaramillo, Juan Felipe / II. Botero Riveros, Diana / III. Suárez Daza, Ricardo / IV. Zapata Castaño, Gabriela / V. Malaver Rojas, Natalia / VI. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / VII. Título / VIII. Serie

338.17372 SCDD 20

Juan Felipe Álvarez Jaramillo
Diana Botero Riveros
Ricardo Suárez Daza
Gabriela Zapata Castaño
Natalia Malaver Rojas
Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Corrección de estilo
Andrés Cote

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Agosto de 2011
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. La industria y el sector	7
El té en el mundo y en Colombia	8
Empresas del sector	11
3. Análisis de turbulencia del sector	12
El concepto de turbulencia.....	12
Análisis de discontinuidades del sector.....	14
Complejidad.....	21
Incertidumbre	21
Dinamismo	22
Cómo enfrenta el sector la turbulencia.....	23
4. Análisis estratégico sectorial	38
Análisis de hacinamiento cualitativo.....	38
Levantamiento del panorama competitivo	40
Panorama competitivo de usuarios	44
Panorama competitivo de compradores.....	50
5. Conclusiones.....	56
Bibliografía	57

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Nivel de imitación en el sector té.....	40
--	----

Tablas

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia	13
Tabla 2. Hacinamiento cualitativo del sector	38
Tabla 3. Matriz de variedades de productos del sector del té.....	42
Tabla 4. Panorama competitivo de usuarios.....	45
Tabla 5. Panorama competitivo de compradores.....	52

Análisis de la industria del té y las aromáticas en Colombia

Juan Felipe Álvarez Jaramillo*
Diana Yineth Botero Riveros**
Ricardo Suárez Daza***
Gabriela Zapata Castaño****
Natalia Malaver Rojas*****
Hugo Alberto Rivera Rodríguez*****

1. Introducción

En el año 2010, en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario se formalizó el proyecto de investigación en turbulencia empresarial en Colombia con la finalidad de avanzar en la generación de alternativas para los directores de empresas sobre cómo pueden enfrentar el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad del entorno. Se incorporaron estudiantes de pregrado y posgrado a la línea de investigación en estrategia, lo que dio como resultado la publicación, entre junio del 2010 y junio del 2011, de más de quince documentos de investigación. Se identifican elementos comunes sobre la manera en que las empresas se enfrentan a la turbulencia; es el caso de la gestión de los *stakeholders*, la generación de capacidades dinámicas y la gestión de mejoramiento continuo.

* Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: alvarezj.juan@ur.edu.co

** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: botero.diana@ur.edu.co

*** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: suarez.ricardo@ur.edu.co

**** Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: zapata.gabriela@ur.edu.co

***** Magíster en Dirección y Gerencia de Empresas de la Universidad del Rosario y profesora de cátedra de la Facultad de Administración de dicha institución. Estudiante del Doctorado en Economía, Finanzas y Administración de la Universidad Camilo José Cela. Correo electrónico: nathmalaver@gmail.com

***** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

Este documento, desarrollado de forma conjunta por los profesores Malaver y Rivera de la asignatura Estrategia de Empresa I y con estudiantes de pregrado del programa de Administración de Negocios Internacionales y Administración de Empresas, permite comprender de un modo mejor el comportamiento del sector del té y aguas aromáticas en Colombia. Este estudio pretende contribuir al trabajo del grupo de investigación. Para ello se realiza un análisis estratégico del sector en el período comprendido entre los años 2005 y 2010. Se utilizan algunas de las herramientas de la metodología desarrollada por Restrepo y Rivera (2008), denominada “análisis estructural de sectores estratégicos”. Al final del escrito, se hará un análisis para establecer los elementos que permiten a las empresas perdurar en el tiempo a pesar de convivir con un entorno turbulento.

2. La industria y el sector

En esta primera parte del documento, el lector encuentra una descripción general del sector del té y aguas aromáticas, con la finalidad de que cuente con elementos para comprenderlo.

La industria de las bebidas ha existido desde hace miles de años, desarrollándose de manera significativa durante los últimos siglos como una de las más importantes, por emplear a millones de personas en todo el mundo. Esta industria está dividida en dos categorías principales: la de las bebidas alcohólicas, que incluye bebidas destiladas, vino y cerveza, y la de las bebidas sin alcohol, que se divide en fabricación de jarabes para elaboración de gaseosas, bebidas refrescantes (como embotellamiento del agua), producción de zumo de frutas en sus diversas presentaciones, la industria del café y la que se trabajará a fondo en este trabajo, la industria del té.¹

Específicamente en el caso colombiano, el sector bebidas es comprendido junto al sector de los alimentos por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el sector de industrias manufactureras, el cual tuvo una última variación del 3,6% en el período 2009-2010, en el PIB nacional del 2010.² Para el cuarto trimestre del año 2010, el acumulado en miles de millones de las bebidas fue de \$3.309 dentro de \$55.025 miles de millones que produjo en total la industria manufacturera, para el acumulado total de \$416.241 miles de millones del PIB en el 2010.³

En el 2010, esta industria muestra una cifra de empleo publicada por el DANE (noviembre 2009/noviembre 2010) que la divide en personal ocupado total, empleados y obreros. Las bebidas mostraron un personal ocupado que tuvo una variación anual del -9,3% y una contribución al empleo del -0,3%; los empleados tuvieron una variación anual del -6,9%, con una contribución del -0,4%; los obreros, una variación anual del -12,2% y del -0,2% en la contribución.⁴

La interpretación de los datos expuestos por el DANE nos muestra claramente un decrecimiento de la industria; por ejemplo, los empleados se

¹ Ward, L. A. (1998). Industria de las bebidas. En: *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*.

² Ver DANE. *Cuentas trimestrales: PIB por rama de actividad. Precios constantes - III trimestre 2010*.

³ *Ibid.*

⁴ DANE. *Muestra mensual manufacturera, variación anual del personal ocupado de la industria*. Noviembre 2009/2010). Extraído el 20 de febrero, 2011, de <www.dane.gov.co>.

redujeron en un 6,9%, lo que llevó a que el empleo general en Colombia disminuyera en un 0,4%.⁵

Esto se puede justificar con el bajo crecimiento que tuvieron las empresas, más específicamente algunas compañías productoras de gaseosas. Un ejemplo para interpretar la situación es Pepsi, que tuvo una caída del 5% en su ganancia en el último trimestre del año pasado, lo que ocurrió como resultado de las alzas del petróleo utilizado para la fabricación de las botellas de plástico, así como por la situación económica de los consumidores que hace más difícil adquirir los mismos productos de antes.⁶

Este trabajo se enfoca en la industria del té, el café instantáneo y las infusiones, sin embargo, para explicar las cifras, es pertinente hablar un poco sobre el sector de las bebidas sin alcohol en general; en cuanto a la subdivisión de esta industria, las bebidas de gaseosas tienen una participación del 47%; el agua embotellada, del 19%; los jugos de fruta, del 17%; las bebidas funcionales, del 6%; los néctares, del 2% y, por último, el té y el café listo para tomar, del 9%.⁷

El té en el mundo y en Colombia

La industria del té ha ido tomando fuerza en todo el mundo, catalogándolo algunos como una de las tres bebidas más populares. Esta industria nace de una leyenda que cuenta que su descubrimiento fue en China por un emperador llamado Shen-Nung, quien, al observar que las personas eran más sanas cuando bebían agua caliente, insistió que todos tomaran esta precaución; un día cayó entre una de estas aguas hirvientes una hoja de té que fue aprobado por el emperador como uno de los más placenteros aromas acompañado de un delicioso sabor.⁸ Fue a partir de entonces que desde China se empezó a expandir el té por Asia; en el siglo XVI llegó a Europa y más tarde se introdujo en Norteamérica, donde Thomas Sullivan en 1900 decidió empaquetarlo en pequeñas bolsas de seda.

⁵ DANE, *Cuentas...*, op. cit.

⁶ A pesar de un bajo crecimiento, Pepsi defiende su estrategia (2010, Febrero 19). *Portafolio*.

⁷ Londoño Giraldo, B. (s.f.). *Estrategias competitivas de Coca-Cola y Postobón en Colombia*.

⁸ Wards, *Enciclopedia de salud...*, op. cit.

A Colombia arribó en 1960, de la mano de Jaibel, una de las compañías más importantes del sector en este momento. Esta empresa comenzó sus producciones con una máquina empacadora manual que producía dos bolsas por minuto y se envasaba todo de manera artesanal en cada bolsa aromática.

Hoy en día, esta industria ha ido tomando fuerza, y su cadena operativa ha ido creciendo y llenándose de innovación patrocinada por cuatro de las compañías más importantes del sector: Jaibel, Hindú, Tisanas Oriental - Termoaromas y Tisanas Orquídea. Estas están ubicadas en los departamentos del Valle (Hindú y Termoaromas), con una participación de \$1.983 miles de millones, con un porcentaje de variación del 5,76% en el PIB en el período 2006-2007, en la categoría de alimentos y bebidas. Por su parte, el departamento de Cundinamarca (Jaibel y Tisanas Orquídeas) tuvo un aporte de \$1.273 miles de millones con una tasa de variación del 24,2% en el PIB en el mismo período.⁹

Jaibel Ltda. en el año 2008 registró un ingreso de \$4.807.837 miles de millones, con una utilidad bruta de \$2.230.267 miles de millones y una utilidad neta de \$458.805 miles de millones. Estos valores muestran un aumento en comparación con el año anterior (\$3.444.227, \$1.687.556, \$313.556, respectivamente).¹⁰ Por otro lado, la empresa Termoaromas Ltda. con su logo de Tisanas Oriental, en el año 2008 obtuvo un ingreso de \$1.579.986 miles de millones, con una utilidad bruta de \$854.513 miles de millones y una utilidad neta de \$113.502 miles de millones. De igual forma, esta compañía tuvo un crecimiento significativo en comparación con el año anterior, cuyas cifras fueron de \$1.353.796, \$659.801 y \$98.862 miles de millones, respectivamente.¹¹ Así mismo, la empresa productora de tés Tisanas Orquídea Ltda. aumentó sus ingresos en un 100% aproximadamente en el período 2006-2008. El ingreso fue de \$3.384.300 miles de millones, con una utilidad bruta de \$1.146.512 miles de millones y una utilidad neta de \$96.440 miles de millones, en comparación con el año 2006, con un ingreso de \$1.899.787, una utilidad bruta de \$723.956 y una utilidad neta de \$49.189 todo en miles de millones.¹²

⁹ Ver DANE. *Cuentas departamentales: PIB - Base 2000: por ramas de actividad corrientes y constantes.*

¹⁰ Portafolio.com.co; Búsqueda empresa: Jaibel Ltda.; En cifras: Estado de resultados.

¹¹ Portafolio.com.co; Búsqueda empresa: Termoaromas Ltda.; En cifras: Estado de resultados.

¹² Portafolio.com.co; Búsqueda empresa: Tisanas Orquídea Ltda.; En cifras: Estado de resultados.

Estas empresas manejan una cadena operativa que se divide en diversas etapas:

1. Cosecha: el cultivo de las hierbas es similar a los procesos aplicados por la agricultura, siendo este uno de los más relevantes para la industria. Empresas como Hindú S.A. tiene sus propios cultivos, ubicados en las montañas del Valle del Cauca, lo cual le da una ventaja comparativa. En esta etapa se utilizan máquinas segadoras que se clasifican en tres: segadoras a motor para regiones montañosas y terrenos hasta de una hectárea, segadoras con cajón a motor para regiones de dos a veinte hectáreas y segadoras con motor para cultivos de cinco a cincuenta hectáreas.
2. Poscosecha: en esta fase se secan las hojas y se separan de los tallos.
3. Secado: este es uno de los ciclos fundamentales, ya que determina la calidad del producto por su color, sabor y contenido bacteriológico. Se debe tener en cuenta la reacción de la planta durante el secado, la duración y temperatura de este, y, por último, la capacidad de las instalaciones requeridas y el precio. Dependiendo del costo, se realizan diversos secados: *secado natural*, en el que se esparcen las hojas por el suelo y se secan al aire libre; *secado por sistema de venteo*, en el que se ventila con aire caliente a través de una malla; *hornos deshidratadores*, uno de los procesos más sofisticados y, por ende, más costoso, en el que las plantas se secan en capas delgadas y con temperaturas graduables. Por lo general, al principio del secado se utilizan temperaturas más altas.
4. Cortes: se pueden efectuar con cortadores sencillos similares a los usados para cortar la fibra o la paja; sin embargo, existen máquinas más sofisticadas para cortes más finos que generan valor agregado al producto.
5. Empaque: se envasan sin polvo y limitando la pérdida de aceites esenciales durante su almacenamiento.

Empresas del sector

Las cuatro empresas objeto de estudio cuentan con diferentes productos:

- Jaibel: Infusiones Herbales, Té Negro, Té Negro Saborizado; Decisión Natural: Té en Línea, Té Activity, Té Verde Vive, Para Ellas, Sobremesa, Goodnight y 4 Kids; Aromática Panela; Marcas Propias: Alkosto (Té Negro y Aromáticas), Éxito (Aromática de Cidrón y Té), Casalimpia S.A. (Albahaca), Leader Price (Aromática de Albahaca, Tilo con Manzanilla, Celery, Té Tradicional y Té Negro) y Nutra Slim Tea.
- Hindú: Té Original, Té Premium, Té Negro con Sabores, Té Verde, Té Rojo, Aromáticas, Infusiones Saludables, Pasión Frutal, Ice Tea, Tepuccino, Ola Frutal.
- Termoaromas: Tisana (hierbas medicinales) de Colores, Tisana para la Noche, Tisana Kioto, Tisana Té Verde, Té Oriental Tradicional, Té Saborizado, Coctel de Hierbas T, Té Herbal a Granel, Tisana Bombay, Harinas Bombay.
- Tisanas Orquídea: Panela en Cuadros, Tisanas Aromáticas, Té en Papeleta, Té Verde, Roibo.

3. Análisis de turbulencia del sector

En esta sección se lleva a cabo una descripción del concepto de turbulencia del entorno; posteriormente, se muestran las discontinuidades presentadas en el sector del té y aguas aromáticas, y, finalmente, se expone la forma como las empresas enfrentaron este fenómeno.

El concepto de turbulencia

Los pioneros en los estudios de turbulencia de negocios fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro tipos diferentes de este, siendo el entorno turbulento aquel en el que se presenta dinamismo e incertidumbre. Para ellos, turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando así a las empresas a reaccionar. Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, y de esta manera excede la capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Con posterioridad a los trabajos anteriores, las definiciones incorporan las causas del fenómeno. Para Galbraith (1973), la turbulencia se origina por el crecimiento económico, por avances científicos y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Khandwalla (1976/1977), la turbulencia se caracteriza por los cambios rápidos e imprevisibles en muchos aspectos del entorno. Pero fue Ansoff (1979)¹³ quien popularizó la noción de turbulencia al manifestar que es la razón de ser del *management*, y que estaba en el líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición. Aunque esta reflexión teórica sirvió de plataforma para popularizar el concepto, estaba más enfocada al análisis de las responsabilidades del líder que al estudio del fenómeno como tal. En el mismo año, Aldrich (1979) propuso

¹³ Ansoff (1990 y 1992) propuso diferentes niveles de turbulencia e indicó que estos se encuentran caracterizados en función de la complejidad de los eventos del entorno, el conocimiento de la sucesión de acontecimientos, la rápida evolución de dichos eventos y la visibilidad de estos futuros eventos.

la turbulencia como una dimensión del entorno al definirla como el grado de interconexión entre los elementos que lo conforman.

Ya en los años ochenta surgen nuevas definiciones, la mayoría de ellas se basan en las ideas ya expresadas en los años sesenta y setenta del siglo pasado. Para Trist (1980), las organizaciones que se encuentran en un entorno turbulento actúan de manera independiente en diversas direcciones y generan consecuencias negativas en el entorno que comparten. Por su parte, Dess y Beard (1984), y Bourgeois y Eisenhardt (1988) manifestaron que un entorno turbulento presenta un alto grado de cambios esporádicos generadores de incertidumbre y dificultad en la predicción. Cameron, Kim y Whetten (1987) establecieron que un entorno turbulento es aquel donde los cambios son significativos, rápidos y discontinuos.

Posteriormente a estos autores han aparecido nuevas aproximaciones al concepto, y se ha llegado a la conclusión de que la turbulencia es un fenómeno que se genera por varios eventos que confluyen de modo simultáneo e impredecible y que afectan el desarrollo normal de las actividades del sector. Este fenómeno tiene tres elementos que son el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad. La tabla 1 incluye algunas características de cada dimensión que permiten hacer una comparación del estado del sector estudiado en términos de turbulencia.

Tabla 1. Características de las dimensiones de turbulencia

Definición de la dimensión	Características de la dimensión
Complejidad Grado en que los factores del entorno (en número y heterogeneidad) afectan a la industria.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un gran número de actores y componentes en el entorno. • Los factores existentes (tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales) son heterogéneos. • El entorno externo de las empresas es difícil de comprender. • Las empresas se encuentran asociadas con muchas otras para la producción y distribución de sus productos. • Es difícil identificar el origen de los cambios en el entorno. • Los conocimientos técnicos de las empresas no pueden ser formalizados. • Las firmas requieren materias primas de diferentes proveedores para desarrollar su actividad. • Nuevos productos han sido desarrollados como consecuencia de los avances tecnológicos. • Los resultados financieros están concentrados en pocas empresas.

Continúa

<p>Incertidumbre</p> <p>Falta de información sobre los factores del entorno, lo que hace imposible predecir el impacto de las decisiones en la industria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta siempre con la información completa para tomar una decisión. • Es difícil predecir el comportamiento del entorno. • Es difícil predecir el resultado de las acciones de los actores del entorno. • Las empresas trabajan para encontrar la mejor respuesta a los cambios en el entorno. • Las empresas se confunden a menudo en las expectativas sobre los jugadores del entorno. • Es difícil pronosticar los cambios tecnológicos del sector en los próximos dos o tres años.
<p>Dinamismo</p> <p>Grado de cambio o de variación de los factores del entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgen a menudo nuevos competidores en el sector. • El ciclo de vida de los productos o servicios de las empresas es corto. • Los conocimientos necesarios para el funcionamiento de la empresa cambian a menudo. • La demanda presenta fluctuaciones permanentes. • Las empresas cambian con frecuencia sus prácticas de <i>marketing</i>. • Las acciones de los competidores son impredecibles. • La demanda y los gustos son impredecibles. • Los modos de producción y de servicio cambian frecuentemente. • Hay inestabilidad en los ingresos. • Hay inestabilidad en la mano de obra. • Hay inestabilidad en el valor agregado. • Hay inestabilidad en el margen precio-costo. • Los cambios en el entorno ocurren en intervalos cortos. • La tecnología en el sector se transforma rápidamente. • Los cambios tecnológicos generan grandes oportunidades en el sector. • La competencia con precios y promociones constituye un sello del sector. • Cualquier acción de los competidores es igualada rápidamente.

Fuente: Rivera (2010).

Habiendo expuesto de manera resumida el concepto de turbulencia, es necesario establecer si el sector estudiado presenta dicho fenómeno, y para ello es necesario realizar un análisis de las discontinuidades que lo han afectado y así establecer si se dan el dinamismo, la incertidumbre y la complejidad.

Análisis de discontinuidades del sector

Esta sección describirá los diferentes tipos de discontinuidades que han afectado al sector en los últimos diez años, con el objetivo de enfocarlo hacia el análisis de la turbulencia.

Normativa. Empecemos entonces con la parte normativa que rige el sector. Antes del año 2007, el ente encargado de la inspección, vigilancia y control sanitario eran las secretarías de salud locales; estas eran poco eficientes y los controles eran esporádicos. A partir del 2007, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) comenzó a realizar dicho control, imponiendo mayor rigidez a las inspecciones y forzando a las empresas a

mejorar en términos de salubridad e inocuidad. Las nuevas medidas incluían multas, destrucción de lotes de productos e incluso la clausura de la planta si se incumplían las normativas. Por ende, las empresas debieron adaptarse a esta nueva normativa y adoptar estándares de calidad más altos.

Por ejemplo, Jaibel Ltda., como parte de su estrategia de internacionalización, obtuvo en el 2004, para su sistema de gestión de calidad, el sello de la ISO 9001 versión 2000.¹⁴ También, a partir del 2009, se certificó con el BPM (buenas prácticas de manufactura), otorgado por el Ministerio de Salud, y el HACCP (análisis de peligros y puntos de control críticos), con el objetivo de cumplir con los mayores estándares de calidad e inocuidad. Aromáticas Hindú igualmente certificó su área de calidad bajo los parámetros de la ANAB en gestión de seguridad de alimentos y además cuenta con una certificación Icontec en su proceso administrativo.¹⁵

Otras normativas que rigen el sector son las resoluciones 288 del 2008 y 5109 del 2005 (por la cual se establece el reglamento técnico sobre requisitos de etiquetado o rotulado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano); y el Decreto 3075 de 1997 (que habla acerca de los cursos de higiene, manipulación y protección de alimentos). Es así como, desde que entraron en vigor las resoluciones 5109 y 288, la información dispuesta en las cajas y empaques de tés y aromáticas tuvo que ser cambiada porque tales resoluciones impiden el uso de términos médicos o terapéuticos en los envases comerciales de productos no medicinales. Entonces los tés, que se promocionaban bajo la imagen de ser antioxidantes, digestivos, relajantes, energizantes, etcétera, tuvieron que transformar sus envases para cumplir con la ley. Esto fue difícil para la difusión de productos en el sector, pues se le quitó un elemento clave promocional. Los gerentes debieron reinventar sus textos para que, sin usar términos médicos o terapéuticos, se transmitiera la misma imagen. Por ejemplo, Jaibel tiene un producto llamado “En Línea”, cuyo nombre sugiere que ayuda a adelgazar sin decirlo directamente; Hindú, por su parte, posee un producto denominado “Descanso Natural”, que denota propiedades relajantes e incluso somníferas sin escribirlo directamente.

Nuevos mercados. Un segundo ámbito muy interesante para analizar tiene que ver con la calidad de las relaciones diplomáticas con países

¹⁴ Ver página web de Té Jaibel.

¹⁵ Ver página web de Té Hindú.

vecinos, sobre todo Venezuela y Ecuador. Para este apartado, se estudiará particularmente el caso de Jaibel Ltda. Esta empresa inició su proceso de internacionalización en el 2003. En ese año, el 10% de las ventas totales de Jaibel se exportaron a Venezuela. Sus dos mayores clientes en dicho país no eran nacionales, sino que eran cadenas internacionales (Grupo Éxito, colombiano, y Grupo Stanhome, que tiene su casa matriz en Francia), lo que garantizó el flujo de pagos a pesar de la crisis. Desde el 2003 hasta el 2009, el comercio con Venezuela se caracterizó por tener picos y caídas constantes en el volumen. Venezuela no era una garantía estable debido a los ingresos fluctuantes de sus ciudadanos y al bajo respaldo político que brindaba el gobierno. El 2008 fue el mejor año en ventas internacionales; Jaibel facturó \$1.220 millones, correspondientes al 25% de sus ventas totales. El año siguiente, cúspide del conflicto diplomático entre ambos países, no facturó nada. Recuérdese que la Operación Fénix enfrentó a Colombia, Ecuador y Venezuela. El proceso terminó definitivamente cuando el Grupo Éxito fue expropiado por el gobierno venezolano.

El sector entero fue afectado porque Hindú también exportaba a dicho país. Afortunadamente, Proexport patrocinó en el año 2008 a empresarios exportadores a Venezuela para que diversificaran sus mercados. El apoyo consistía en la participación en ruedas internacionales por parte de las empresas, a las que se les financiaban los tiquetes y las inscripciones. Durante ese año, Proexport patrocinó la presencia de empresarios colombianos en dos macrorruedas de negocios en Miami, una en Guatemala y una en Cartagena. En una de las macrorruedas de la ciudad de Miami, Jaibel logró encontrar un cliente en Puerto Rico y empezó a exportar a mediados del 2009. Esto es un avance, porque le abrió las puertas al mercado americano, uno de los más regulados y difíciles de entrar por cuestiones de seguridad de alimentos. Sin embargo, en días recientes, la no prorrogación del ATP-DEA pone en desnivel de nuevo a la organización, pues ahora sus productos enfrentan un arancel de ingreso del 17% a dicho mercado. Como se evidencia, es un ambiente de alta turbulencia donde nada está asegurado y donde la adaptación es clave para sobrevivir. Hindú en el 2006 comenzó a exportar té a Inglaterra, luego de diversificar sus mercados como respuesta al problema con Venezuela.¹⁶

Respuesta a la crisis económica. Otro aspecto por analizar que afectó al sector durante los últimos diez años es la reacción que tuvieron las empresas del sector ante la crisis de 1999-2000. Como lo indica el diario económico *Portafolio*, “del sinnúmero de dificultades que afrontan los empresarios colombianos para el buen desempeño de su labor existe uno que desde 1999 se convirtió en el rey de todos: la baja demanda”.¹⁷ En 1999 y especialmente en el 2000, la economía colombiana se vio golpeada por una de las peores recesiones desde la Gran Depresión. El comercio internacional y la devaluación del peso tuvieron mucho que ver, aunque, de los factores que más influyeron en la crisis, uno de los más relevantes fue el comportamiento de la demanda. Los clientes dejaron de comprar los productos tradicionales por escasez monetaria y también porque el acceso a mayores productos importados los volvió consumidores más exigentes y conocedores.

Hindú y Jaibel fueron fundadas en el año de 1960, y hasta la crisis mencionada anteriormente mantuvieron un modesto portafolio de productos que no superaba las diez referencias. Jaibel tenía solo nueve referencias en 1999, que eran las tradicionales aromáticas empacadas en cajas de veinte bolsitas. Hindú también conservó por cuarenta años una limitada oferta de productos. La más importante reacción frente a la crisis fue ampliar y diversificar el portafolio de productos, creando nuevas líneas y atendiendo las tendencias de los consumidores. Ambas compañías supieron actuar correctamente para sobrevivir aquella época tan incierta. Jaibel estuvo al borde de la quiebra y se le presentó la opción de disolución por medio de la Ley 550, conocida como la Ley de Quiebra. Por siete años el sector financiero les cerró las puertas, obligándolos a recurrir al sector extrabancario y a la creatividad. Tanto Jaibel como Hindú apostaron por la investigación de mercados y el desarrollo de nuevas tendencias.

Cambios en la demanda determinan la oferta. Entre el 2004 y el 2007, salieron siete nuevas referencias por parte de Jaibel; Hindú, así mismo, sacó al mercado una media docena de nuevas presentaciones. Igualmente es clave la introducción de máquinas nuevas que permitieron el desarrollo de sobreenvolturas individuales, pasando así de una caja que contenía las veinte bolsas a una con veinte a veinticinco sobres con su bolsa adentro. El uso de sobreenvolturas ofreció mayor inocuidad y garantía de calidad al producto.

¹⁷ *Portafolio* (2002, Agosto 6), p. 19.

Desde el 2003, ambas compañías importaron varias máquinas de Argentina¹⁸ para poder crear este tipo de embalaje, invirtiendo cerca de US\$35.000 por cada una de ellas. Según María Constanza Jaramillo, gerente de Jaibel, la introducción de la presentación de aromáticas y tés con sobreenvoltura obedece a una tendencia del consumidor a tener empaques inocuos, individuales y más fáciles de transportar.

Luego de modificar algunos de sus empaques, el sector entró en el mercado altamente inexplorado de las bebidas funcionales/saludables. Hindú lanzó una nueva línea entera de productos bajo el nombre de “Infusiones Saludables”, que comprendía cuatro referencias innovadoras: *Mujer Hindú* (ayuda a reducir los cólicos menstruales), *Eucalipto y Miel Hindú* (previene la gripa), *Descanso Natural Hindú* (bebida relajante) y *Bienestar Natural Hindú* (digestivo). Por su parte, Jaibel también sacó su línea de bebidas funcionales bajo el nombre de “Decisión Natural”, con los siguientes seis productos orientados a un tipo de consumidor específico: *Té en Línea* (adelgazante), *Té para Ellas* (para cólicos menstruales), *Té Verde Vive* (antioxidante), *Té Activity* (energizante), *Sobremesa* (digestivo), *Goodnight* (relajante) y un té que pretende incentivar el consumo en los niños, *4 Kids*. La oferta de productos también migró de ofrecer solo aromáticas básicas de un solo sabor (por ejemplo, aromática de manzanilla, toronjil, limonaria, etc.) a infusiones saborizadas, especialmente con frutas y canela. De Jaibel se destaca la “Línea Disfruta” (canela-manzana, limonaria-limón, fresa-manzanilla); y de Hindú, la línea “Pasión Frutal” (frutos rojos, frutos tropicales).

Cuando quisieron brincar al segmento de bebidas líquidas para consumo frío (tradicionalmente las compañías del sector descrito siempre han producido tés y aromáticas en bolsas), encontraron una barrera de entrada que les impidió competir. La industria en la que habían participado por cincuenta años era la de las bolsas, y, para fabricar bebidas envasadas (tipo té helado), se requería de una infraestructura totalmente distinta, nuevas máquinas y nuevas tecnologías. Tercerizando la producción, se dieron cuenta de que, por más que redujeran costos, nunca iban a igualar los precios de la competencia. Y cuando hablamos de competencia, hablamos de Postobón (Mr. Tea), Unilever Andina (Lipton), Nestlé (Nestea), quienes contaban con economías de escala y por eso lideraban en costos. Además, los alma-

cenas de las grandes superficies decían que la categoría estaba saturada y que no estaban aceptando más referencias en los anaqueles. Por lo tanto, notaron que ese no era el sector donde eran competitivos y las compañías que apostaron por este segmento (Jaibel e Hindú) tuvieron que retirarse de este negocio. Sin embargo, Hindú ofrece el té en polvo, para preparar té helado, que, según Alejandro Cuéllar, tiene una participación del 40% en las cadenas comerciales,¹⁹ lo cual le da una gran ventaja competitiva, teniendo en cuenta que es el único productor nacional que comercializa esa referencia de producto.

Logística. Hindú tiene la única plantación de té en Colombia, ubicada en el Valle del Cauca. La posición geográfica tropical de Colombia hace que muy pocos pisos térmicos sean óptimos para el cultivo del té. Por eso, tener una plantación propia es una gran ventaja; hace que el proceso logístico de abastecimiento se integre más fácilmente, brindando ventajas competitivas. Hindú también completa su abastecimiento de materias primas con terceros, pues la producción de su cultivo no abarca toda la demanda. Jaibel compraba la mayoría de materias primas a proveedores nacionales de materiales importados, igual que Hindú. No obstante, las compañías se dieron cuenta de que importando directamente la materia prima se ahorrarían costos, como la intermediación del proveedor nacional. Así, Jaibel desde el 2008 empezó su proceso de importación directa de canela, manzanilla, té negro y té rojo de Argentina. De acuerdo con la gerente, es un 5% más económico, además la materia prima ya viene esterilizada y con los análisis microbiológicos de laboratorio, lo que les ahorra todo ese proceso interno y más costos. Desde los inicios de la industria, el papel filtro (las bolsitas que envuelven el té) siempre ha sido importado, pues es uno de los insumos en donde la calidad es crítica. Por eso siempre se ha recurrido a los proveedores extranjeros.

Después de haber visto un panorama general de las bebidas no alcohólicas, en este caso el té, así como de las discontinuidades a las que estas empresas representativas del sector se han visto enfrentadas, procederemos a realizar un análisis de turbulencia, basándonos en las tres dimensiones de esta: el dinamismo, la complejidad y la incertidumbre, e igualmente de cómo las discontinuidades las han afectado.

¹⁹ Ver La hora del té. *Revista I Alimentos: Bebidas*, consultada el 18 de febrero de 2011.

El mercado nunca dará a Abraham Lincoln el gusto de cumplir su célebre frase: “Si, antes de nada, pudiéramos saber dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos decidir mejor qué hacer y cómo hacerlo”;²⁰ por el contrario, el mercado está lleno de factores que influyen en el actuar de las organizaciones día a día.

Definida por la Real Academia de la Lengua Española (RAE), la turbulencia es cualidad de turbio y este a su vez: “Dicho de tiempos o circunstancias: revueltos, dudosos, azarosos”.²¹ Nada podría definir mejor los escenarios que genera la turbulencia como tal significado; tiempos REVUELTOS, donde no se sabe a ciencia cierta qué planea la competencia; DUDOSOS, aun cuando se tienen ligeras nociones de hacia dónde se dirige la demanda de los consumidores, estas cambian, haciendo que cada vez más se dude en utilizar nuevas estrategias; y AZAROSOS, porque nadie está exento de las consecuencias de tomar o no buenas decisiones organizacionales, siendo estas las generadoras de éxitos o fracasos en la vida comercial. Un escenario turbulento se caracteriza por tener tres dimensiones, las cuales, junto con las discontinuidades que poseen las empresas, llevan a este a su máxima representación. A continuación, se dará una breve explicación de en qué consiste cada una. La primera es la *incertidumbre*, la cual es definida como la falta de información sobre el entorno y sobre los factores que influyen en las estrategias de la organización, de lo que se deriva que no se sabe a ciencia cierta el impacto que pueden provocar las decisiones. La segunda es la *complejidad*, la cual es el grado en que los factores y actores afectan a la industria a la hora de interactuar, ya que cada vez más ingresan al sistema nuevos actores. Por último, encontramos el *dinamismo*, el cual es el grado en que cambian los factores, entre los que podemos contar las transformaciones en las necesidades y gustos de los clientes, así como la velocidad en que las empresas responden a ellas, como en precios o productos.

Los siguientes son algunos de los factores que afectan el mercado del té en Colombia; como se podrá observar, algunos de ellos están directamente relacionados con las discontinuidades que se presentaron en la sección anterior.

²⁰ Citado en Ansoff (1990). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. San Diego, California: Addison-Wesley, p. 54.

²¹ *Diccionario de la lengua española*, búsqueda palabra: turbio. Consultada el 19 de febrero de 2011.

Complejidad

- Cuatro firmas principales, modelos de empresas líderes: Hindú y Jaibel.
- Factores: no fuerte consumo del té (cultural); barreras internacionales con Venezuela y Ecuador (político); consumo no masificado (sociales); tecnología y recursos en líderes (tecnológicos y económicos).
- Sustitutos como gaseosas, agua embotellada y té helado.
- Solo Hindú tiene plantaciones propias, integración de procesos.
- Importación y tercerización de procesos.
- Conocimientos técnicos formalizados no por todas las competidoras.
- Aumento de restricciones en busca de calidad.
- Normativas en la prohibición de términos médicos en las envolturas.
- Innovación, productos con valor agregado.
- La era de los alimentos funcionales.

Incertidumbre

- “No hay estadísticas precisas de cuánto dinero mueven las ventas de té en el país”.²²
- Diversificación en el portafolio de productos (niños, adultos, mujeres, relajantes, etc.).
- Diversificación de sabores.
- Aumento en precios de materias por aranceles, subidas por invierno, transporte.
- Modelo de seguimiento a empresa líder (igualdad en productos).
- Investigación de mercados y desarrollo de propuestas por parte de empresas líderes.
- Posible aumento de la oferta, por el reciente crecimiento del consumo.

²² A Colombia, país tradicionalmente cafetero, le llegó la hora del té, bebida insignia del Reino Unido (2006, Julio 20). *El tiempo.com*.

Dinamismo

- Cambios en los gustos de los consumidores (salud y bienestar).
- Cambios en la estrategia de mercadeo, por la nueva “guerra del té” a los sustitutos (propiedades antioxidantes y adelgazantes).
- Cambios en las estrategias organizacionales de cada empresa, buscando nuevas ventajas competitivas (certificados).
- Aparición de nuevos mercados (Estados Unidos y Europa).

Las discontinuidades presentadas fueron la normativa, la de nuevos mercados, la de crisis económicas, la demanda y la logística. Estas están evidenciadas en los factores anteriores. Por ejemplo, en la normativa podemos ver cómo las empresas se adecuan a las diferentes normas y cómo estas contribuyen a los cambios que se deben estructurar con razón de no perder ventajas; o cómo la logística que maneja Hindú se manifiesta como un factor de éxito a la hora de establecer una ventaja competitiva.

Así mismo, la discontinuidad más marcada en los factores es la de la demanda, ya que en cualquier producto, sea cual sea, son los consumidores los encargados de que este tenga éxito o no, y el mercado del té no es la excepción; con la nueva era de los alimentos funcionales, su demanda está creciendo. Se puede concluir que las discontinuidades son las causantes de las tres dimensiones de la turbulencia y que contribuyen a que estas crezcan o disminuyan según el caso. “Fue en los años cincuenta cuando las respuestas a las discontinuidades del ambiente se volvieron importantes y de ahí nació la estrategia”.²³

Para finalizar, se puede decir que la dimensión que más se ve afectada en este mercado es la *incertidumbre*, puesto que no se conoce la información suficiente para analizar este sector, como cuánto dinero mueve o las ventas; se tienen dos empresas líderes que imposibilitan el estudio de mercado más profundo de las otras competidoras, así como los nuevos precios, nuevos productos, la diversificación. Es preciso recordar además que el té apenas está entrando al país como opción; paso a paso, los consumidores irán creciendo, pero esto va de la mano solo con que siga creciendo la idea

de productos que ayuden al bienestar y la salud de las personas, productos de valor agregado.

Cómo enfrenta el sector la turbulencia

Anteriormente, se realizó una descripción de las discontinuidades y la turbulencia enfrentada por el sector entero. Recapitulando brevemente, son cinco los factores macro que modelan el ambiente turbulento del sector: la normativa, la necesidad de internacionalización, las tendencias del mercado, las fuerzas macroeconómicas y las discontinuidades políticas. La siguiente sección expondrá las reacciones particulares de cada una de las empresas para enfrentar dicha turbulencia. La información presentada resulta de una minuciosa investigación y de dos entrevistas con las gerentes de Jaibel y de Orquídea efectuadas en el mes de marzo del 2011.

Jaibel Ltda.

Jaibel es una de las empresas líderes del sector y su caso es especialmente interesante para analizar, pues, a partir de sus acciones y estrategias, ha llegado a estar en los primeros lugares de un sector entero.

Empezando por la normativa, es menester aclarar que Jaibel siempre ha sido una entusiasta de la calidad. La calidad es uno de los pilares que mueve su negocio. Por eso, más que una acción reactiva dados los requerimientos del gobierno, la calidad y los sistemas de gestión son de iniciativa propia en Jaibel. Esta fue la primera empresa del sector en optar por conseguir un ISO 9001, además de contar ya con el visto bueno del Icontec y su sistema de calidad. En el 2004, obtuvo esta certificación internacional que la califica con los más altos estándares de calidad. También, a partir del 2009, se certificó con el BPM (buenas prácticas de manufactura), otorgado por el Ministerio de Salud, y el HACCP (análisis de peligros y puntos de control críticos), con el objetivo de cumplir con los mayores estándares de calidad e inocuidad. Actualmente, la tendencia la dictan los consumidores y el mercado mismo. La gerente de Jaibel, María Constanza Jaramillo, comentó que el próximo paso por seguir es buscar la certificación Kosher. Esta iniciativa tiene una doble motivación: primero, le permitiría acceder a un segmento

del mercado colombiano y le facilitaría el ingreso al mercado americano de altos requerimientos de inocuidad y seguridad alimenticia; segundo, una certificación Kosher contribuiría a agregarle un valor extra al producto y a aumentar su calidad, percibida por parte de los consumidores exigentes y conscientes de las tendencias del mercado.

Otras normativas que influyeron en el entorno turbulento y a las que Jaibel tuvo que adaptarse fueron las resoluciones 288 del 2008 y 5109 del 2005 (por la cual se establece el reglamento técnico sobre requisitos de etiquetado o rotulado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano). Antes se podían poner términos médicos en los empaques y promocionar el producto por medio de atributos físicos y terapéuticos que tenía en el cuerpo humano. Esto fue difícil para la difusión de productos en el sector, pues se le quitó un elemento clave promocional. Los gerentes tuvieron que reinventar sus textos para que, sin usar términos médicos o terapéuticos, se transmitiera la misma imagen. Jaibel empezó a idear frases que dieran la idea de beneficios médicos sin romper con la normativa. Por ejemplo, en lugar de decir adelgazante o laxante, cambiaron el nombre de un producto a “En Línea”; en vez de escribir relajante, somnífero, le pusieron a un producto “Goodnight”; y así con toda su línea de bebidas funcionales, las cuales tienen funciones muy específicas y deben ser promocionadas por medio del fraseo inteligente y el uso de palabras apropiadas.

Otro determinante de la turbulencia del sector es la necesidad de internacionalizarse, y esto va de la mano con la situación política complicada que el país tuvo con sus vecinos. Como se mencionó en la primera sección, el sector de las bebidas de té no es un sector muy movido. Los participantes son claros y las posiciones que estos tienen están en cierta manera definidas. Por lo tanto, ganar participación en el mercado nacional puede llegar a ser un poco complicado. Nace una necesidad de internacionalizarse en exportaciones para diversificar operaciones y generar nuevas estrategias. Adicionalmente está la oportunidad de comprar insumos y materias primas directamente sin requerir un intermediario (en Colombia hay muy pocos plantíos de té; casi todas las hierbas se importan). Jaibel ha decidido asumir ambas oportunidades.

Por un lado, están las exportaciones. La empresa empezó su proceso de internacionalización en el 2003.

La pérdida del mercado venezolano causó una gran disminución de ingresos. En cierta medida se perdió uno de los clientes más grandes y atractivos

de la empresa. Según la gerente, exportar a Venezuela era muy fácil por la cercanía; era casi como un cliente nacional. Luego del 2009, se hizo imperativo buscar un nuevo destino de exportación y esto se convirtió en una de las metas de la empresa para dicho año. Se trabajó con la ayuda de Proexport, que patrocinó la asistencia a varias macrorruedas de negocios. Se asistió al IFT (exposición de comida más importante de los Estados Unidos), a dos macrorruedas en Miami, una en Guatemala y una en Cartagena. Todo esto se hacía para lograr contactar a alguien que estuviese interesado en comercializar los productos de Jaibel en otras partes del mundo. Los mercados más atractivos eran, obviamente, el americano y el centroamericano. Existía el inconveniente de que la Food and Drug Administration (FDA) de los Estados Unidos regula minuciosamente la comida que ingresa al país por motivos de seguridad. Por lo tanto, además de que es difícil encontrar el contacto en el país, la normativa es considerablemente más elevada. En estos momentos, Jaibel opera bajo unos estándares que le permitirían ingresar a los Estados Unidos.

Por otro lado, ya se está exportando a Puerto Rico. Pascual Aguilera y compañía es el nuevo cliente de Jaibel. Por ahora es el único, pero también se están haciendo estudios para el desarrollo de un té para diabéticos; la meta de la empresa en el 2011 es llegar al 13%. Para eso se está trabajando en un proyecto de aumentar volúmenes a fin de otorgar mejores precios. Hace un mes, la gerente estuvo en San Juan revisando la rotación del producto y conversando con su aliado en ese país. El clima empresarial se ve bien, aunque es necesario diversificarse para evitar lo que pasó con Venezuela.

Una manera de enfrentar la crisis económica que sobrevino al país durante el período 1999-2002 fue responder con productos innovadores que se salieran de lo que los consumidores tenían entendidos del sector. Según Jaramillo, la innovación es otra de las grandes estrategias de Jaibel; es una ventaja competitiva que la diferencia de las demás. En esta dimensión, la respuesta de Jaibel para poder tomar una posición más grande en el mercado fue optar por las bebidas funcionales. Una bebida funcional se define como aquella que, además de ser una bebida estándar (como el té), brinda beneficios adicionales al que la toma (como adelgazante, relajante, digestivo, energizante, calmante, analgésico). Jaibel fue la primera compañía en incursionar con este tipo de bebidas en el año 2006. La línea “Decisión Natural” comprendía los siguientes seis productos orientados a un tipo de consumidor específico: *Té en*

Línea (adelgazante), *Té para Ellas* (para cólicos menstruales), *Té Verde Vive* (antioxidante), *Té Activity* (energizante), *Sobremesa* (digestivo), *Goodnight* (relajante) y un té que pretende incentivar el consumo en los niños, *4 Kids*. Con el objetivo de brindar un producto más inocuo, más fácil de transportar y en empaque individual, Jaibel compró máquinas envasadoras que permitían tener un producto con sobreenvolturas individuales. La introducción de estas máquinas nuevas permitió el desarrollo de sobreenvolturas individuales, pasando así de una caja que contenía las veinte bolsas a una caja con veinte a veinticinco sobres con su bolsa adentro. El uso de sobreenvolturas brindó mayor inocuidad y garantía de calidad al producto. En mayo llega la última de estas máquinas importada desde Argentina, con el objetivo de ampliar la producción.

Resumiendo, Jaibel ha desarrollado tres estrategias principales para ajustarse a la turbulencia del sector. El nombre de estas tres estrategias es: internacionalización, calidad e innovación. A 2011 exporta sus productos a Puerto Rico y está haciendo estudios en Chile para aprovechar el TLC que tenemos con él. Posee un diverso portafolio de productos que incluye desde la más básica de las aromáticas hasta tés con frutas y bebidas funcionales. Todos sus productos cuentan con la calidad garantizada que brinda el sello ISO 9001. La respuesta principal de Jaibel fue entrar en un sector sin mucho dinamismo y optar por la innovación para dinamizarlo. La incertidumbre de las relaciones con Venezuela forzó a explorar nuevos mercados y a buscar nuevas fronteras. La complejidad siempre está presente en un ambiente donde la competencia está un paso por delante (Jaibel es el segundo) y donde el que innove primero es generalmente el que gana. De acuerdo con Jaramillo, la estrategia que ahora persigue Jaibel con más ahínco es la internacionalización. “En San Juan nuestros productos se venden muy bien, pero es necesario lograr que las ventas internacionales estén por encima del 13% de las ventas totales. De esta manera podremos crecer afuera, ya que en el país es muy difícil hacerlo”.

Agrícola Himalaya Ltda.

La empresa Agrícola Himalaya Ltda., más reconocida por su marca Hindú, fue fundada en Cali en 1960, la cual, como hemos dicho a lo largo del documento, es la única empresa de té y aromáticas del mercado colombiano que

tiene sus propias plantaciones en el corregimiento de Bitaco, en el municipio de La Cumbre (Colombia), que son aproximadamente de unas cincuenta hectáreas. Fueron sembradas hace cincuenta años y sus hojas son de tipo exportación que cuentan con más de diez de plantas aromáticas.

A diferencia de las demás empresas por estudiar, Agrícola ha comprendido las ventajas que puede generar dentro de su entorno. Se dio cuenta de que, en primer lugar, poseer una propia plantación de plantas de té y aromáticas le daría sin duda alguna el posicionamiento (como líder) en el mercado para ofrecer productos a precios bajos. En consecuencia, sus estrategias han hecho de este factor algo inigualable.

Debido a las fluctuaciones de la demanda que el té ha generado dentro de la sociedad, su impacto ha sido bastante bueno y aceptado por muchos, ya que, como bien sabemos, este funciona como un remedio contra muchos males, pues cuenta con gran cantidad de antioxidantes, vitaminas y minerales benéficos para el cuerpo humano.

Por lo tanto, la empresa ha hecho una muy buena inversión en campañas publicitarias, a diferencia de las otras, para crear *top of mind* y así tener reconocimiento en el mercado y la recordación de los clientes. De esta forma, fueron los primeros en obtener el certificado de calidad ISO 9001:2000, que garantiza a los consumidores el control de la calidad, salubridad e higiene de sus productos naturales. Además, podemos decir que esta certificación de calidad indica que el Sistema de Gestión de Calidad de Agrícola Himalaya cumple con los mismos requisitos que grandes compañías a nivel mundial.

En consecuencia, la empresa empezó a abrirse camino hacia el exterior. En el 2005, comenzó a exportar la marca Té Hindú hacia Venezuela, donde se producían 16.000 kilogramos de té negro y 5.000 de aromáticas, en porcentaje, un 8,0% de la producción va para el mercado externo.

El gerente de la empresa, Andrés Velasco, dijo en un comunicado en el 2007 al diario *El Tiempo*: “La meta durante el primer semestre del 2007 es exportar a Estados Unidos y Europa, lo que significará incrementar los despachos hacia los mercados internacionales en un 25 por ciento. A Inglaterra se enviará el té tradicional a granel, mientras que a Venezuela se continuará despachando la bebida con sabores a frutas y manzanilla”.²⁴

²⁴ Té del Valle llega a Londres (2006, Septiembre 18). *Eltiempo.com*.

Esta última acción es de bastante valentía. El hecho de enviar té a la tierra del té por excelencia, Inglaterra, solo es posible si se tiene una producción en masa y requisitos de inocuidad. Actualmente, posterior al ISO 9001:2000, Agrícola está certificado por el IQNet (Certified Management System), el INN-CHILE (Sistema Nacional de Acreditación) y por el ANAB (ANSI-ASQ National Accreditation Board).

Dada la condición exigente que la cultura representa, Agrícola quiso implementar en su producción políticas de alta calidad. Dicha capacidad cambiante permitió a la organización hacer frente al factor de calidad que el entorno le propiciaba.

Sin embargo, no fue suficiente para Agrícola Himalaya conformarse con los estándares de calidad. Su objetivo de producción en masa fue esencial como parte de la planeación estratégica. Después de viajes a Ecuador e India (el equipo procesador proviene de este país) por parte del personal, hicieron un incremento que actualmente permite la contratación de más de noventa trabajadores en la plantación, donde la cosecha es cada veinte días.

Además, en el 2004, invirtieron en tecnología en seis máquinas empacadoras de Argentina para el proceso de industrialización en la planta de Yumbo, donde trabajan más de setenta personas. Hoy en día, el gerente de la empresa, con el fin de aumentar la producción y cumplir con los pedidos externos, proyecta traer dos máquinas más.

Teniendo en cuenta esto, podemos decir que el mercado pasa por un buen momento. Aunque Colombia es 100% cafetera, los consumidores han cambiado y ahora se preocupan más por su salud, por ello la demanda del té verde es alta. De tal forma, según Velasco, Agrícola va a lanzar quince productos más dentro de la estrategia de diversificación, como actividad de emprendimiento en la generación de ideas innovadoras tales como el IceTea® y el Tepuccino® para el desarrollo de nuevos productos.

En vista de que Agrícola Himalaya tiene la oportunidad de generar una alta rentabilidad y un crecimiento inigualable en el sector, esta ha llevado a cabo una estrategia de carácter social que la ha hecho más reconocida en el país. La creación de la Fundación Té Hindú, como efecto positivo de una turbulencia ligera en este sector, ha marcado la vida de muchos de los niños y familias que residen en Bitaco, apoyando proyectos en la comunidad desde hace diez años. La Fundación se ha enfocado como herramienta para construir un tejido social, apoyar procesos avanzados, escuchar a la comunidad y consolidar proyectos amigables con la naturaleza.

Cuenta con un bachillerato SAT (Sistema de Aprendizaje Tutorial), jornadas recreativas, salidas pedagógicas, un grupo de taekwondo, un grupo de teatro llamado Ñucanhic, una escuela de música del Chicoral, observación de especies nativas, un concurso de música solitario andino y un programa de ecología. Además, tiene un periódico llamado *La Red Cuenca Río Bitaco*.

El impacto que ha generado la Fundación en la comunidad es gratificante para aquellos que con su ayuda han podido estudiar y han podido participar en dichos proyectos para el progreso y desarrollo de las personas.

Por otro lado, aprovecharon la ventaja de los medios de comunicación para estar en contacto con la gente. Montaron un *blog* llamado Vive lo Natural, en el cual publican artículos relacionados con la salud, la belleza, la comunidad, entre otros, escritos por Sasha Spinelli, trabajadora en la parte de *marketing* y comunicaciones de Agrícola Himalaya. También, abrieron una cuenta en Facebook, en donde han escuchado y han hecho partícipes a miles de ciudadanos a través de concursos.

De esta manera, encontramos que el consumo local de té (entre los estratos 2 al 6) está creciendo en el mercado como oportunidad para las empresas que lo promocionan. La compañía asegura que con Té Hindú su facturación está en alza y que las infusiones de frutas están ganando terreno en el mercado con el 8% de participación. La inclinación de consumo prefiere el té verde y la bebida instantánea.

Nos dimos cuenta de que Agrícola Himalaya, a pesar de que el sector no enfrenta ciertamente una turbulencia generalizada, ha llevado a cabo diferentes planes estratégicos para aumentar su participación en el mercado. Las posiciones ya están establecidas, ya se sabe quién es el líder y los sucesores, pues los cambios en la estructura organizacional de Hindú van orientados al liderazgo y cultura corporativa.

La diversificación de su portafolio es una actividad que hoy en día es considerada fundamental para el crecimiento y la competitividad de las empresas, donde Hindú encontró la manera de poder hacer frente a los productos en los que Jaibel ha incursionado.

La capacidad de producción como causa de la rentabilidad y diferentes procesos de comercialización al exterior hicieron parte de la creación de la Fundación Té Hindú, que en definitiva es la ventaja que la sociedad puede admirar de ellos.

Finalmente, gracias a la ubicación geográfica, a la tecnología implementada para la producción del té y a la creciente demanda (y exigencia de calidad) por parte de los consumidores, han llevado a Agrícola Himalaya: Té Hindú a ser reconocida tanto como nacional como internacionalmente, con base en diferentes cambios estratégicos, partiendo del supuesto de que la empresa siempre se está adaptando a la demanda (gustos y preferencias) y a los continuos factores negativos y positivos que el entorno le proporciona.

De igual forma, es la coordinación y la adecuación de las diferentes actividades que Hindú puede controlar y hacer lo que lleva a que las demás empresas no la puedan alcanzar.

Tisanas Orquídea

Esta empresa ha sufrido turbulencia durante los últimos años por no adaptarse como las empresas líderes del sector, en lo que han influido tanto factores internos como externos.²⁵ De los primeros, se puede identificar la deficiencia que presenta la compañía para realizar funciones operativas de igual modo que las empresas líderes en el sector, dada una falta de coordinación de metas. Tal hecho se pudo percibir claramente en el momento de la entrevista efectuada por el grupo de investigación, en la que se le preguntó a la gerente cuál era la misión de la empresa, y ella no lo sabía. Este es un grave error en el que incurren las organizaciones, ya que, si no tienen objetivos claros, no sabrán a qué deben dirigir todos sus esfuerzos.

Actualmente no han realizado planes estratégicos, sino que están operando de una manera más empírica, en la que toman las oportunidades que se presenten, pero no revisan realmente si los productos les están o no generando utilidades. Por ejemplo, la gerente habla de las aromáticas como un producto en declive, que en vez de generar utilidad a la empresa le produce pérdidas. En este punto, se debería tomar una decisión radical en cuanto a la producción de estas, en lugar de seguir fabricándolas sin obtener rentabilidad.

En cuanto a los factores externos que se identificaron para la turbulencia presentada por el sector, se pueden identificar claramente dos que han sido

primordiales para la empresa: por un lado, encontramos a la unión del Éxito con algunas cadenas de supermercados. Recientemente, la Superintendencia de Industria y Comercio avaló la alianza entre Cafam y el Éxito que fue planteada en junio del 2009.²⁶

Esta alianza significa para el Éxito el poder adquirir treinta y un supermercados en Bogotá y Cundinamarca. Las droguerías serán operadas directamente por el Éxito como lo ha hecho con sus otras dos alianzas, el Ley y Pomona. A pesar de que algunas empresas pueden considerar estas alianzas beneficiosas por aumentar la cobertura, otras como Tisanas Orquídea “lo considera la creación de un monopolio del Éxito”. En la actualidad, la compañía está en problemas, dado que Cafam les compraba sus productos, pero, al momento de hacer la alianza, el Éxito está en tránsito de dejar de hacerlo, lo que afecta en una gran proporción sus utilidades.

Otra circunstancia por la que ha venido pasando el sector es por el gusto cambiante de los clientes en cuanto al té; hoy en día, se está enfrentando a un público más exigente, que busca productos más sofisticados y sabores que sean cada vez más innovadores, claro está, teniendo en cuenta propiedades para el cuerpo tales como relajantes, energizantes, para calmar un dolor, entre otras.

Tisanas ha incurrido en enfocarse específicamente en el té para mujeres de estratos tres hacia arriba; a pesar de que más adelante se explicará cómo ha aprovechado esto y lo ha vuelto una oportunidad, también ha dejado a un lado el segmento de los jóvenes y el té helado, que ha sido la manera como las empresas de este sector han tratado de cubrirlo.

Para la empresa, la turbulencia anteriormente nombrada ha tenido efectos positivos y negativos. Entre los primeros encontramos que, a pesar de que la compañía no tiene la solidez para expandirse internacionalmente como quisiera, ha acudido a maquilas para internacionalizar sus productos, lo que hace que no dependa solamente de las ventas en Colombia, ya que, debido a problemas como los nombrados con el Éxito, no puede adaptarse como le gustaría.

Otro aspecto positivo por resaltar como efecto de la turbulencia es que ha creado nuevos productos; una de las mejores formas para enfrentar la

²⁶ Ver Superintendencia de la vía libre a alianza comercial entre Cafam y Éxito. (2010, Julio 28). *Elespectador.com*.

turbulencia, según diversos autores expertos en el tema, es la innovación. La empresa ha incrementado su portafolio de productos y, aprovechándose de que actualmente el mundo conoce el té como una bebida que ayuda a adelgazar, decidió enfocar sus esfuerzos en esta categoría y crear diferentes formas de expandir sus productos para esa necesidad.

Sin embargo, la empresa ha tenido un efecto negativo relacionado con la falta de credibilidad; actualmente sus productos no tienen el sello que representa a Tisanas Orquídea; ha decidido, dada la incertidumbre de cómo los clientes perciben el producto, dejar a un lado el posicionamiento de la marca, haciendo que sus productos parezcan extranjeros, pues sus cajas reflejan es de dónde provienen las materias primas, mas no que la producción fue hecha en Colombia por Tisanas Orquídea.

A pesar de los efectos tanto negativos como positivos, producidos por factores internos y externos que están generando turbulencia actualmente en el sector, Tisanas Orquídea ha tomado alternativas que, aunque no la llevan a convertirse en la líder del sector, sí la ayudan a especializarse en otro segmento y a ser una empresa más rentable.

Una alternativa es la tecnología que ha adquirido en los últimos tres años y medio: ha ampliado la infraestructura de la planta y tercerizado los procesos que tienen que ver con estudios microbiológicos. Para esto, ha recurrido a Argentina, además de que este es uno de los países con el que tiene más relación en cuanto a proveedores; los insumos que trae de allí le han permitido innovar en las propiedades que ofrecen los productos que comercializa.

Esta fue una decisión acertada de la empresa, puesto que en el momento de los problemas en las relaciones colombo-venezolanas que afectaron a compañías como Jaibel, Tisanas no sufrió mayores efectos; por el contrario, dado el acuerdo de complementación económica del Mercosur y Colombia, que permite preferencias arancelarias entre los países de la Comunidad Andina (CAN): Colombia, Ecuador, etcétera, y los países del Mercosur: Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, la empresa ha podido importar la mayor parte de insumos de Argentina a un menor costo y no ha tenido inconvenientes durante el tiempo que han operado con proveedores originarios de este país.

Otra opción que adoptó Tisanas ha sido la publicidad; la mayoría de las empresas de este sector no se preocupa por realizar inversiones en publicidad, punto a favor de Tisanas, quien por medio de las televentas ha ofrecido sus

productos, y ha tercerizado estas ventas a través de un *call center*, lo que le permitió innovar, pues otras compañías del sector aún no adoptan esta medida para promocionar sus productos.

La innovación también la ha realizado con los proveedores; esta es una de las pocas empresas que trae insumos de África, lo que genera un valor agregado y diferenciador al producto. Tal tipo de insumos brinda propiedades que los proveedores colombianos no pueden llegar a dar; por ejemplo, uno de esos insumos ofrece propiedades para fortalecer los huesos. Como se explicó al principio, uno de los mayores efectos externos de turbulencia son las exigencias del cliente para asociar el té con un beneficio para el cuerpo, por lo que Tisanas ha dejado claro que el té es un producto provechoso para el cuerpo humano. Su gerente da prueba de que tomar té genera grandes beneficios médicos para el cuerpo humano, que es lo que ha buscado con insumos importados.

Para finalizar con las alternativas que ha adoptado Tisanas Orquídea, se puede citar la calidad; pese a que esta empresa no tiene la certificación ISO 9001-2000, que apruebe sus buenas prácticas de manufactura, actualmente está enfocando sus esfuerzos para conseguirla y para que de esta manera los clientes puedan relacionar la marca con la calidad, solución que puede ayudar a que Tisanas vuelva a creer en sí misma y a que posicione su nombre.

Termoaromas Ltda.

Por último, a Termoaromas la turbulencia la ha afectado un poco diferente a sus competidoras, debido a que su segmento de mercado está concentrado en el suroccidente colombiano. Este es el principal factor de riesgo en la compañía, pues, a pesar de que sus planes son de proyección nacional, la empresa no ha dado muestras de crecer, cometiendo el error de quedarse estancada y manejar las mismas prácticas.²⁷ Se puede observar una falta de planeación estratégica para alcanzar estas metas y un no lineamiento con los objetivos organizacionales. Para enfrentar esto, Termoaromas se está proyectando internacionalmente, aunque no con el té, que es su unidad de negocio, dándose una diversificación en la búsqueda de alternativas de ampliación.

²⁷ PricewaterhouseCoopers (2008, Junio). *La capacitación en entornos de incertidumbre: la organización frente a la turbulencia*.

Este mercado está basado en las exigencias de los consumidores en cuanto a la creciente era de los productos saludables, siendo afectado por la dimensión del dinamismo. Para esto, la empresa ha reaccionado positivamente sacando al mercado productos en pro de la salud, como reanimantes, calmantes, en sus tipos de aromáticas como el cidrón, el eucalipto y la valeriana, completando veinte sabores diferentes. Igualmente, el té que produce va de la mano con esta era: ofrece tres tipos de té que resaltan sus cualidades como antioxidantes. Al igual que los productos saludables, los consumidores están pidiendo productos innovadores, sin esta innovación las empresas padecerán; por ello, las empresas líderes dan respuesta con la diversificación de productos. Termoaromas no se queda atrás, con su coctel de hierbas, producto novedoso, ya que es la única empresa que lo tiene, ninguna otra ofrece algo parecido. Siendo estas innovaciones efectos positivos de la turbulencia, como efecto negativo encontramos que, a la hora de ver otros productos de esta compañía que no sea la tradicional Tisana Oriental, los consumidores tienden a compararlos con productos importados o de empresas que tienen reconocimiento de calidad como en el caso de esta parte del país en la que compite con Hindú.

Este dinamismo lleva como consecuencia a la guerra de precios,²⁸ para la cual Termoaromas ha hecho frente manteniendo sus precios como los más bajos del mercado. Como ya se mencionó, es diferente, puesto que Termoaromas compite directamente solo con Hindú, un poco con Jaibel y con los otros competidores. Así que esto la hace fuerte en cuanto a precio, conservando la fidelidad de los clientes.

En cuanto a la complejidad, como un factor externo puede destacarse, al igual que con Tisanas Orquídea, la compra del Éxito de los otros supermercados. Esto afecta a Termoaromas, ya que sus productos no se comercializan en gran cantidad en estos supermercados, desaprovechando gran parte del mercado. Su principal cliente es Almacenes La 14, a quien le ha ofrecido sus productos en casi un 90%, por lo que Termoaromas es el proveedor de aromáticas y té más importante del almacén. Como ya se había informado, estos abrirán una sede en Bogotá, ayudando a la empresa a abrirse paso en la capital. Esta es una muestra de que los factores externos benefician a la compañía, en cuanto a su proyección.

Un aspecto en el cual se está quedando atrás es en los certificados de calidad: los clientes y el cambio de las empresas buscan mejores prácticas, por lo que vuelven estos certificados muy importantes a la hora de ser más competitivos tanto nacional como internacionalmente. Las empresas líderes los tienen, como es el caso del certificado de calidad ISO; así mismo, Tisanas Orquídea está en proceso de hacerlo; por el contrario, Termoaromas no tiene todavía la capacidad ni operativa ni competitiva para lograr una certificación como esta, sino que se basa solamente en las certificaciones necesarias para operar.

La tecnología hace parte de la necesidad de una empresa que quiera sobresalir, pero las prácticas en la producción de Termoaromas son muy rudimentarias, haciendo que aún no pueda producir en masa. Esto no solo trae efectos negativos, sino que hace que a la empresa se le perciba con una reputación más artesanal, por lo tanto, que sus productos son elaborados con más atención; además, ayuda a que la empresa no incurra en gastos de tecnología, pudiendo mantener sus precios como los más bajos del mercado. Así mismo, un efecto positivo se desprende de conocer a Termoaromas como una empresa tradicionalmente “caleña”, a la cual los consumidores le tienen gran aprecio, más con su producto Tisanas Oriental.

Otro factor externo que afecta a la empresa es la política y la economía del suroccidente colombiano, la reputación que la precede de altos índices de violencia, delincuencia, narcotráfico y políticas cambiantes, como lo fue la destitución del gobernador del Valle Juan Carlos Abadía²⁹ el año pasado, así como las malas administraciones por las que ha pasado Cali, lo que la convierte en un no muy buen punto de referencia para hacer negocios internacionalmente. La gobernación y la alcaldía están haciendo esfuerzos para que esto cambie, pero mientras tanto las percepciones siguen afectando a todas las empresas de esta zona. Un efecto positivo es que sus operaciones no se basan en esta ciudad, sino en una cercana en el municipio de Yumbo, donde operan la mayoría de sus fábricas.

La tasa de desempleo de esta ciudad tiende a la alza,³⁰ por tal razón la economía no es tan fuerte, como sí lo es en la capital del país, que tiene los más altos índices de consumo para el té y la mayor participación del mercado.

²⁹ Ver Juan Carlos Abadía, destituido e inhabilitado por diez años (2010, Mayo 5). *Semana.com*.

³⁰ Ver El desempleo en Cali no cede. *Opinión Activa* (lcesi.edu.co).

Para contrarrestar esto, la compañía ha incurrido en una política de precios bajos haciendo que personas que no tienen un nivel de renta alto o que tienen costumbres de ahorro prefieran sus productos y no los de la competencia.

En cuanto a las relaciones con otros países, la empresa esta sólida, ya que sus proveedores de bolsas de filtro y hierbas para la elaboración del té de boldo y el té negro son principalmente de Argentina, con lo cual Termoaromas se ve favorecida en costos por el acuerdo de complementación económica firmado por los países del Mercosur, ya anotado.

En lo que se refiere a la publicidad, Termoaromas está a la vanguardia, no dejando atrás las nuevas corrientes electrónicas: tiene su cuenta en Facebook, una página de internet en donde publica sus productos y los beneficios que estos traen, y en YouTube se encuentra el video institucional, en el que se muestran algunos productos y el lineamiento tradicional y artesanal que caracteriza a la empresa.

Para finalizar, se puede concluir que el mercado del té se ve caracterizado por la creciente entrega de los consumidores a recurrir a bebidas no tradicionales como son el café y el chocolate en el país, para sí hacerlo a productos no convencionales con cualidades funcionales que ayuden a la salud, a la belleza y a contribuir a los estándares de calidad que están en el mundo, lo que obliga a la compañía a entender el entorno y las necesidades que este le presenta.

Luego de haber estudiado los casos de cada una de las empresas y su enfrentamiento a las tres dimensiones de la turbulencia, podemos hacer un análisis transversal a modo de cierre de discusión. La primera gran conclusión es que existe una tendencia casi generalizada en lo que a calidad respecta. Tres de cuatro empresas analizadas se han certificado con el ISO 9001. Termoaromas es la única de las cuatro compañías que aún no cuenta con esta calificación. En este momento, Jaibel está renovando la acreditación y actualizándose de la versión 2000 a la versión 2008. La calidad es un factor clave que enfrenta la dimensión de dinamismo de la turbulencia, pues, como se vio, los clientes se han especializado y cada vez piden una mayor calidad en sus productos.

Jaibel e Hindú se parecen mucho en sus decisiones estratégicas, y se podría llegar a sospechar de una convergencia estratégica. Por un lado, está la internacionalización: ambas empresas tuvieron que sobrevivir a la ruptura de relaciones con Venezuela, pues habían tenido la misma estrategia

de internacionalización (un solo mercado, y además el mismo). Al menos la nueva estrategia de internacionalización apunta a mercados disímiles. Por el lado de la “innovación”, también hay estrategias que convergen. Más que genuina innovación por ambas partes, se evidencia un comportamiento típico de líder-seguidor. Se puede evidenciar con el lanzamiento de las bebidas funcionales por parte de Jaibel y la casi inmediata respuesta igual de Hindú. Es tomar la innovación y reproducirla.

Hindú, por su cuenta, ha hecho esfuerzos individuales que ninguna otra empresa ha realizado. Por una parte, goza de poseer la posición número 1 en el *top of mind* del sector, lo que logró por medio de inversiones en publicidad y en nombre. Además, posee una sólida campaña de responsabilidad social corporativa que colabora con su reputación.

Termoaromas está en muy buenas relaciones con la nueva cadena de Almacenes La 14 (que se encuentra en expansión). Las demás empresas deben luchar codo a codo por los espacios en los anaqueles del Grupo Éxito y Carrefour. Hindú cuenta con la ventaja de ser distribuida por John Restrepo, quien tiene mayor nivel de negociación.

Orquídea, por su parte, ha explorado nuevos canales de distribución, y esto la diferencia de las demás empresas. Las televentas son un canal no explorado por las otras tres empresas, que le da un plus agregado a su set de estrategias. Además, la especialización en un solo tipo de té (el té adelgazante) puede darle el estatus de experta en ese tipo de productos.

Concluyendo, se puede observar cómo existen muchas maneras de enfrentar el mismo ambiente turbulento (pues las empresas se enfrentan a las mismas condiciones de mercado) y cómo se pueden diferenciar entre sí dependiendo de las decisiones que tomen. A veces se pueden tomar caminos muy similares (convergencia estratégica) o a veces se pueden tomar decisiones que aparten a la empresa del resto de la competencia. No se puede dar un dictamen final de cuál es la empresa que ha tomado las mejores decisiones para enfrentar la turbulencia, pues es algo muy subjetivo. Tal vez el único modo de ver la efectividad de las decisiones es contrastando la posición de la empresa en el mercado en relación con las demás, y ahí los resultados hablarán por sí solos.

4. Análisis estratégico sectorial

Tras haber realizado el análisis de turbulencia del sector, se presentarán algunos elementos de la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos (AESE). Se efectúa el levantamiento del hacinamiento cualitativo y el panorama competitivo.

Análisis de hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es la prueba del análisis estructural que tiene como finalidad encontrar semejanzas o diferencias en la forma como las empresas que se tratan llevan a cabo políticas como precio, producto, promoción y publicidad. A efectos del trabajo, seleccionamos esas categorías y se les asignaron ponderaciones de acuerdo con el nivel de importancia en el sector. La escala de valoración utilizada para la calificación de cada variable en cada empresa y, por ende, para determinar el nivel de convergencia estratégica que existe en el sector es la que se basa en el nivel de imitación de las compañías, así: 1. No imita; 2. Imitación media; y 3. Imitación alta.

Tabla 2. Hacinamiento cualitativo del sector

Variable			Empresa			
Categoría	Peso	Necesidades	Jaibel	Hindú	Orquídea	Termoaromas
Precio	17%	Línea económica	2	3	2	3
		Línea <i>premium</i>	2	2	3	3
		Promociones	3	3	3	3
		Sumatoria	7	8	8	9
		Calificación	1,19	1,36	1,36	1,53

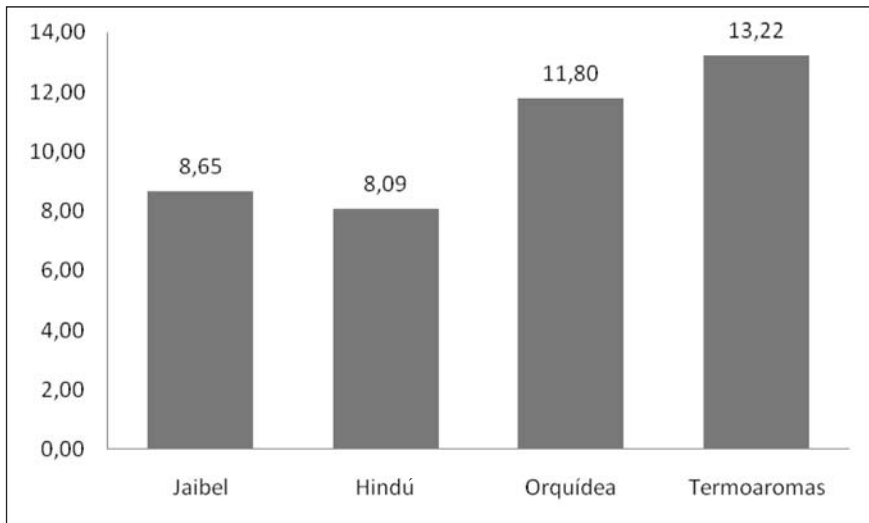
Continúa

Análisis de la industria del té y las aromáticas en Colombia

Producto	25%	Reconocimiento de marca	2	1	2	2
		Variedades en aromáticas	1	2	3	2
		Variedades en tés	2	1	2	3
		Valor agregado	1	2	2	3
		Tés con frutas	1	2	2	3
		Tés funcionales	1	2	3	3
		Innovación de productos	1	2	2	3
		Calidad percibida	2	1	2	3
		Empaques llamativos	2	2	2	2
		Portafolio saludable	3	3	3	3
		Otros productos (té en polvo, panela en polvo)	2	2	3	3
		Sumatoria	18	20	26	30
Calificación	4,5	5	6,5	7,5		
Plaza	25%	Cobertura nacional	2	2	3	3
		Mercados internacionales	1	1	2	3
		Acceso al producto	2	1	2	2
		Poder de negociación de los distribuidores	3	1	3	3
		Sumatoria	8	5	10	11
		Calificación	2	1,25	2,5	2,75
Calidad	17%	Certificación ISO	2	2	3	3
		Certificación Icontec	2	2	2	2
		Tecnología (máquinas)	1	1	2	2
		Manejo de proveedores (calidad)	2	1	3	2
		Sumatoria	7	6	10	9
		Calificación	1,19	1,02	1,7	1,53
Promoción	16%	<i>Marketing</i> masivo	3	1	3	3
		Top of mind	2	1	3	3
		Manejo de <i>websites</i>	1	1	3	3
		Sumatoria	6	3	9	9
		Calificación	0,96	0,48	1,44	1,44
Total			8,65	8,09	11,80	13,22

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 1. Nivel de imitación en el sector té³¹



Fuente: elaboración propia.

Actualmente hay un alto grado de imitación en el sector té. Las compañías que se perfilan como líderes son Hindú y Jaibel, y las seguidoras serían Termoaromas y Orquídea. Muchas de las variables analizadas en la tabla 2 se manejan de manera muy similar por todas las empresas; por ejemplo, todas poseen un sistema de promociones parecido, tienen un portafolio que es muy similar. Aunque también hay casos destacados (que diferencian a las empresas) que vale la pena mencionar, como, por ejemplo, la innovación de Jaibel; la integración de proveedores, el reconocimiento de marca y el poder de negociación sobre distribuidores de Hindú; el manejo de *websites* por parte de Jaibel e Hindú; y el portafolio único y variado de Jaibel.

Levantamiento del panorama competitivo

El panorama competitivo es un análisis que permite encontrar de manera gráfica las oportunidades para explorar nuevas formas de mercado que evitan la imitación y guían hacia la innovación.

³¹ Análisis basado en Rivera, Hugo (2008). *Análisis de sectores estratégicos AESE*.

Estas oportunidades se ven como manchas blancas que se pueden identificar como necesidades no satisfechas en productos existentes, canales de distribución no utilizados, publicidad escasa, segmentos no explotados, etcétera.

La importancia de ubicar las manchas blancas se deriva en una posible orientación de los recursos de la organización hacia nuevas formas de producción (por medio del uso de nuevas tecnologías), productos novedosos y distintos enfoques de mercado.

Para la construcción del panorama competitivo, en la parte de los vectores de necesidades y canales, se realizó una entrevista a la gerente de Jaibel, María Constanza Jaramillo, y otra a la gerente de Tisanas Orquídea, Aída Lucía Ayerbe Calderón. Teniendo en cuenta la estructura de las preguntas para obtener información acerca de las necesidades de los usuarios y de los compradores que cubren el sector, el resultado fue el siguiente: *precio, calidad, inocuidad, salud, bienestar y valor agregado* son razones por las cuales el cliente, usuario, adquiere el producto. Mientras que *presentación, precio bajo, margen de ganancia, calidad, respaldo, servicio e innovación* son las necesidades por las cuales el comprador comercializa el producto.

Por otro lado, tenemos que los *almacenes, distribuidores a nivel nacional, canal institucional, canal de mayoristas y las televentas* son los mecanismos de los cuales el sector de tés hace uso para la distribución del producto. De tal forma, identificados los vectores de necesidad y canales, encontramos que, según las generalidades de productos que ofrece el sector estratégico escogido, las *aromáticas, el té negro, las marcas propias, el té verde, las bebidas funcionales, el té rojo y el té con frutas* forman el vector de variedades.

Para ello, se efectuó la siguiente matriz de variedades de productos que nos permite identificar las categorías de los productos ofrecidos por las empresas dentro de las variedades propuestas por el sector estratégico. En ella encontramos a Jaibel Ltda., identificada con el color rojo, la cual participa en cinco de las variedades del sector. En el producto de *aromáticas*, hallamos que las infusiones herbales hacen parte de este, por lo que no se excluyeron en la tabla. En cuanto al *té negro*, hay una distinción entre ellas: el té negro tradicional es de sabor oscuro, casi amargo, obtenido a partir de la planta *Camellia sinensis*. El té negro saborizado, a pesar de que se produce de la misma planta, es mezclado con diferentes sabores que le dan un aspecto diferente al té negro original.

Observamos que un factor importante y que genera cierta ventaja frente a las demás es el desarrollo de marcas propias. Este producto es una de las más significativas variedades dentro del panorama, ya que no cuenta con el 100% de participación por parte de todas las empresas. Jaibel es la única que lidera dicho segmento, seguida de Tisanas Orquídea.

Tabla 3. Matriz de variedades de productos del sector del té

Empresa	Producto	Descripción	Variedad
Jaibel Ltda.	Aromáticas	Cuenta con la infusión de plantas como la albahaca, apio, manzanilla, yerbabuena, limonaria, toronjil, entre otras, que básicamente alivian el dolor de estómago, calman las náuseas, ayudan a eliminar líquidos, combaten la úlcera y la gastritis. Así mismo, pueden generar beneficios extras como ser útiles para los cólicos menstruales, eficaces contra el estrés y estimulantes cardíacos.	A
	Té negro	Obtenido a partir de las hojas de té de la planta <i>Camellia sinensis</i> , sometidas cuidadosamente a un proceso de fermentación y deshidratación. Este posee polifenoles, cuya cualidad es ser antioxidantes que retrasan el envejecimiento y ayudan a eliminar radicales libres del cuerpo. Además, ayuda a perder peso, pues cuenta con propiedades diuréticas y saciantes. De tal manera, puede ser empleado tanto para eliminar líquidos retenidos y toxinas del organismo, como para calmar las ansias de comer algo.	B
	Té negro saborizado	Teniendo en cuenta la descripción del té negro, este no tiene un único sabor, el del té negro original, sino que se puede encontrar en presentaciones de naranja-canela, maracuyá, limón, fresa, nativa y surtidos.	B
	Marcas propias	Ofrece a diferentes clientes el desarrollo y producción de marcas propias comercializadas nacional e internacionalmente por cadenas de almacenes e instituciones tales como Éxito, Alkosto, Casalimpia, Stanhome y Leader Price (Venezuela). Estas consisten en líneas tanto de té como de aromáticas, entre ellas el té negro y el té adelgazante.	C
	Té verde	El té verde es uno de los alimentos más ricos en antioxidantes, los cuales ayudan a reducir los riesgos de enfermedades relacionadas con la oxidación celular, como el cáncer y el envejecimiento prematuro. Es recomendado en regímenes de adelgazamiento porque incrementa la quema de grasas y el gasto calórico. Se caracteriza por un suave sabor y por una astringencia moderada.	D
	Bebidas funcionales	Son bebidas que ayudan a adelgazar y que tienen diferentes funciones, como bebida energizante, bebida para la reducción del colesterol y prevención del cáncer, bebida para calmar los cólicos, bebida digestiva para la sensación de llenura y pesadez, bebida tranquilizante a la hora de dormir y bebida base para la alimentación y crecimiento de los niños. También encontramos que, partiendo de una infusión herbal, funciona como relajante y reanimante.	E

●	Agrícola Himalaya S.A.	Aromáticas	Igual que la variedad A.	A
		Té negro	Igual que la variedad B.	B
		Té verde	Igual que la variedad D.	D
		Bebidas funcionales	Igual que la variedad E.	E
		Té rojo	Es llamado también pu-erh, considerado como una de las bebidas más benéficas en la cultura china, donde es utilizado para eliminar grasas y mantener un buen sistema cardiovascular. Se caracteriza por un sabor y un aroma suaves.	F
		Té con frutas	Es una bebida que radica en la combinación de fresas y cerezas, con la adición de la flor de Jamaica, ideal para después de las comidas. Igualmente, se puede combinar con frutas tropicales con mezcla de mango, piña, maracuyá, muy apropiada para reanimar y recargar energías.	G
●	Termoaromas Ltda.	Aromáticas	Igual que la variedad A.	A
		Té negro	Igual que la variedad B.	B
		Té verde	Igual que la variedad D.	D
		Té con frutas	Igual que la variedad G.	G
●	Tisanas Orquídea S.A.	Aromáticas	Igual que la variedad A.	A
		Té negro	Igual que la variedad B.	B
		Té verde	Igual que la variedad D.	D
		Té con frutas	Igual que la variedad G.	G
		Bebidas funcionales	Igual que la variedad E.	E

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, tenemos que el té verde es bastante comercializado como un producto especial para adelgazar y para evitar el cáncer, principalmente. El costo de producción y de procesado no es caro, por lo que es de fácil acceso. No significa que sea de mala calidad, sencillamente es de bajo coste, pero las propiedades adicionales que brinda a los clientes son la característica principal del motivo de compra.

Dentro de la matriz de variedades, también incluimos las bebidas funcionales, que, a diferencia de los demás tipos de té, son líneas con una presentación distinta, con una imagen innovadora. Todas las empresas optan por esta opción para crear cierta ventaja; aunque el sector se encuentre con cierto grado de hacinamiento, hay productos que dentro de esta clasifica-

ción las hacen diferentes entre todas ellas. De tal manera que encontramos una diversificación concéntrica de bebidas adelgazantes, bebidas energizantes, bebidas para la reducción del colesterol y prevención del cáncer, bebidas para calmar los cólicos, entre muchas otras más.

Finalmente, descubrimos que hay una empresa que ofrece algo más que las demás. Hindú ha desarrollado nuevos productos, lo que la ha llevado a un mejor posicionamiento. El Té Rojo y el Tepuccino son dos bebidas diferentes a las demás que, con las mismas funciones del té, le dan un sabor y una variedad al sector a pesar de que cumpla con las mismas características de otras bebidas, como la eliminación de grasas y el mantenimiento de un buen sistema cardiovascular.

Panorama competitivo de usuarios

En esta parte del trabajo, vamos a analizar, según el cruce de variedades y necesidades de los usuarios (clientes finales), las manchas blancas que las empresas de nuestro sector estratégico están desaprovechando y cuáles de estas empresas están marcando la diferencia al manejar un *precio* asequible para el público en general, sin importar el nivel socioeconómico. La *calidad* es uno de los factores de compra más importantes que un cliente final observa al momento de su compra. Con la variable de *inocuidad*, hacemos referencia al máximo estado de calidad que un producto puede tener comparándolo con las demás empresas del sector estratégico por cuadrante. La *salud*, relacionada con la inocuidad, es la característica que el producto puede generar en el sistema de una persona que requiere de un producto como este; a diferencia de *bienestar*, que hace referencia al estado que una persona puede llegar a tener si consume este producto. Finalmente, el *valor agregado* es el plus que el producto le da al usuario, tanto en componentes como en la misma imagen de recordación de este.

Teniendo en cuenta los resultados del cruce, observamos que Jaibel e Hindú, gracias a sus políticas de mejoramiento de calidad y a sus certificaciones a nivel internacional de calidad y control, lideran completamente el sector con sus productos satisfaciendo la necesidad de calidad de los clientes. Así mismo, vimos a grandes rasgos que estas dos compañías hacen uso del canal de *almacenes, distribuidores a nivel nacional y canal de mayoristas* para hacer llegar el producto terminado a las manos de los usuarios, a diferencia de Termoaromas y Tisanas Orquídea, quienes hacen uso de almacenes principalmente y de ciertos productos que varían entre los canales propuestos.

Pero, dentro del proceso de investigación de los canales usados por el sector estratégico, encontramos que Tisanas Orquídea utiliza un inimitable canal, lo que le da cierta ventaja sobre la venta de sus competidores: Las *televentas* se han convertido en la manera más sencilla que ha implementado esta empresa. Es una inversión en publicidad de alto costo, pero que, según la compañía, ha generado buenos resultados en sus ventas. Su objetivo con este canal es captar la atención de mujeres que buscan un producto saludable para el cuidado del cuerpo. De tal manera, productos como el té verde, en sus diferentes presentaciones e imágenes, ha sido bastante comercializado.³²

La ventaja que encuentra Tisanas Orquídea con este canal no es una oportunidad para las demás empresas de competir. En el caso de Hindú, esta ha hecho numerosas inversiones en campañas de publicidad para reforzar la imagen de la compañía, y no contempla la posibilidad de participar en este medio, pues la concepción de imagen de los consumidores cambiaría a ser de una marca barata y de baja calidad. Así mismo, en el caso de Termoaromas, que, siendo una marca representativa de té en Cali, no tiene la necesidad de competir en este canal. Su imagen ha sido recordada como tradición en las familias antiguas (años setenta), que, de por sí, han sido fieles al producto.

De tal modo, identificamos que en el cruce de canales y variedad, en el té rojo y en el té con frutas, hay dos manchas blancas en el canal de *televentas*, que presenta una oportunidad de mercado para las demás empresas, pero que, de acuerdo con lo anterior, no es de suma importancia para las demás empresas participar en este canal.

Pasando a las variedades, en la parte de las aromáticas y el té verde, como ya se mencionó, son productos económicos de producir y su compra es de fácil acceso. De allí que las cuatro empresas las produzcan y que lo único en lo que se diferencien Jaibel e Hindú sea en el plus de calidad e inocuidad que los certificados generan para la venta. Posteriormente, encontramos que el té negro, al contrario del té verde, tiene un costo de producción más elevado, por lo tanto, no es de fácil acceso para las personas de poder adquisitivo bajo, pues quienes lo producen (Jaibel e Hindú) lo enfocan hacia un segmento de mercado con poder adquisitivo. En consecuencia, y como causa, al tener estándares de calidad altos, exige que quienes consumen este tipo de té tengan un poder económico alto. De tal manera, Termoaromas y Tisanas Orquídea crean una fácil circulación de este producto, teniendo a favor tanto el precio como los beneficios y la salubridad que el té negro otorga a sus consumidores.

Continuando con el orden del panorama, encontramos que las marcas propias son una ventaja que Jaibel y Tisanas Orquídea tienen sobre las demás empresas del sector estratégico. Jaibel cuenta con cinco clases de contratos con empresas para la venta de tés y aromáticas, que son Grupo Éxito, Alkosto, Casalimpia, Leader Price y Nutra Slim.³³ Para el Grupo Éxito, Jaibel desarrolló dos presentaciones, una de té clásico y otra de aromática de cidrón. Estas son distribuidas dentro de los almacenes del Éxito, y hacen parte de la línea económica que el Grupo Éxito ha venido implementando durante los últimos cinco años. Así mismo, Alkosto, para generar competencia, tiene dos presentaciones, una de té negro y una de aromática. El diseño de estas no es llamativo, su imagen es muy baja, pero hacen parte de los productos de economía que de igual forma tienen su segmento dentro del mercado nacional.

Por otro lado, tenemos a Casalimpia, quien solo maneja una presentación de aromática de albahaca. Principalmente, la empresa de aseo le pidió a Jaibel que desarrollara una marca propia para que ellos pudieran venderse-la a los clientes que les compran insumos de aseo y cafetería, como si fuera una tercerización.

Leader Price es otra marca que desarrolla Jaibel en Venezuela bajo un contrato con el Grupo Casino, de Francia, quienes a su vez son accionistas

³³ Jaibel.com. *Marcas propias*.

del Grupo Éxito. La relación lleva entre unos siete y ocho años aproximadamente, y el producto en sus diferentes presentaciones es distribuido en las cadenas de tiendas venezolanas.

Otra marca privada de Jaibel es Nutra Slim. Es un producto que es comprado por un ecuatoriano que hace cinco años le pidió a Jaibel que desarrollara un producto para el canal naturista en Ecuador. Nutra Slim tiene gran aceptación en el país vecino, según la gerente de Jaibel, quien lo ha visto crecer gracias a su constante esfuerzo de producción e imagen corporativa dentro del sector.

Teniendo en cuenta esto, se muestra que Jaibel es la principal empresa que hace uso del canal institucional para la distribución de ciertos productos mencionados en los párrafos anteriores, tales como la Aromática Jaibel Tradicional, Disfruta y la Aromática de Panela. Los principales compradores son Axxa, el Grupo Carvajal y Macrodesechables.³⁴ De tal forma, dentro del panorama, vemos que se presenta una mancha blanca en el *canal de mayoristas* con la variedad de *marcas propias*. De acuerdo con la gerente de Jaibel, esto se da porque al mayorista no le interesa la imagen de un producto para que sea vendido en cantidad. Sencillamente, lo que hace es manejar el producto, hacer una copia y venderlo en plazas de mercado. El mayorista no se caracteriza por preocuparse por la imagen corporativa como fuerte de comercio. Tales negocios son como los de San Andresito, Paloquemao y Corabastos.³⁵

Para finalizar con esta variedad, hallamos otras dos manchas blancas de Hindú y Termoaromas, tanto en las necesidades como en los canales, quienes podrían competir en este espacio. Pero, para entrar, han de consolidar una alta participación en el sector, desventaja donde Jaibel ya ganó camino. Se necesita entonces el desarrollo de productos y presentaciones especiales para cada uno de los clientes, y manejo excepcional en tamaño como lo hace Jaibel con sus clientes (de cincuenta a cien bolsas por caja). Por tal razón, es indispensable ser más agresivos en el tema de precios y servicios, para poder conseguir licitaciones con grandes empresas, puesto que el mercado ha visto un buen crecimiento durante los últimos cinco años. Acciones como el apoyo a empresas que se presentan a dichas licitaciones ante hospitales,

³⁴ Jaramillo, Ma. Constanza (2011). Entrevista. En: Anexos electrónicos, op. cit.

³⁵ *Ibid.*

bancos, universidades, entre otras, donde es el servicio de valor agregado el que, en el caso de Jaibel, empuja a las empresas a generar más ingresos y una mejor representación en el mercado.

Pasando a la variedad de *bebidas funcionales*, Termoaromas no produce ningún tipo de bebida con estas características. Las que produce Jaibel e Hindú son de un precio elevado, por la calidad y el valor agregado que estas les dan a los usuarios. Tisanas Orquídea también cuenta con este tipo de bebidas, como el té verde de piña originario de India, el cual es un suplemento dietético para perder peso. Tales bebidas son de menor costo, cuentan con calidad y con las características básicas de salubridad y bienestar. Generalmente, no se consiguen o no se producen en las mismas cantidades como los tés o aromáticas, pues su costo y la cantidad de productos sustitutos en el mercado de bebidas es muy grande. Entonces, decimos que es un producto muy selectivo y de difícil acceso a personas de bajo poder económico. A continuación, aclararemos los tipos de bebidas funcionales con sus respectivas características:

*Bebidas funcionales:*³⁶ Jaibel cuenta con las líneas de Decisión Natural y Disfruta. La primera tiene productos como *Té en Línea*®, para adelgazar; *Activity*®, bebida energizante; *Té Verde Vive*®, para la reducción del colesterol y prevención del cáncer; *Para Ellas*®, para calmar los cólicos; *Sobremesa*®, digestivo para la sensación de llenura y pesadez; *Goodnight*®, que funciona como un tranquilizante a la hora de dormir; y *4 Kids*®, bebida base para la alimentación y crecimiento de los niños. La segunda es una infusión herbal que funciona como relajante y reanimante.

Continuando con el cuadro comparativo, observamos que Hindú y Termoaromas producen el té rojo, escogiendo los *almacenes*, para ambos, y *distribución a nivel nacional y canal de mayoristas* por parte de Hindú. Por tal razón, encontramos dos manchas blancas en el vector de necesidades y de canales por parte de Jaibel y Tisanas Orquídea. Así mismo, hay otra que se ubica horizontalmente en el canal de *televentas*; su razón ya fue explicada anteriormente. El precio de este producto, al igual que con las bebidas funcionales, es alto, y el objetivo de mercado para Hindú son personas con un mayor poder adquisitivo.

³⁶ Jaibel.com. *Nuestros productos: Bebidas funcionales.*

Para finalizar con el panorama competitivo de los usuarios, tenemos que el *té con frutas* es una variedad utilizada (producida) por todo el sector estratégico. La diferencia entre ellas es que Termoaromas es la única empresa que maneja un precio bajo y que las características de composición son diferentes (menos) a las demás. El canal más usado son los *almacenes*, y Jaibel e Hindú son las únicas que, a través del *canal de distribuidores nacionales*, hacen llegar el producto a más de cinco ciudades dentro del país. Hindú y Termoaromas son las únicas que usan el *canal de mayoristas*.

Panorama competitivo de compradores

Según el concepto del análisis estructural de sectores estratégicos, el panorama no solo es posible para los usuarios, entendidos como los clientes finales, también para sus compradores, o mejor llamados como intermediarios y comercializadores. De tal manera que para este tipo de cliente existen diferentes necesidades. Entre ellas, identificamos las siguientes: *presentación, precio bajo, margen de ganancia, calidad, respaldo, servicio e innovación*.

Definimos la *presentación* como la imagen de la caja de los productos, ya que, para los vendedores, es importante vender un producto que sea llamativo y que los usuarios finales consideren que tienen en sus manos algo especial. El *precio bajo* es considerado como una necesidad para el comprador, pues en su labor de comercializar necesita que el precio de venta no sea muy alto, para así poder generar un *margen de ganancia*, que, en sí, es el porcentaje que el comercio les deja. Es relevante entonces que las empresas puedan generar ventajas competitivas dentro del sector, como liderazgo en costos, para reducir así sus precios de venta a los intermediarios, con lo que estos puedan obtener un mejor margen al vender más por un precio constante que no cambie sus expectativas de ventas. Igualmente, creemos que la trascendencia de establecerse como una economía de escala es benéfica tanto para los canales como para los usuarios finales.

De tal forma, es fundamental que el producto que se venda sea de buena calidad, que su percepción sea aceptada, pues como usuarios nadie querrá vender y comprar un producto que dentro de sus propiedades no tenga la

capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de ambas partes. Por tal motivo, hay una necesidad bastante significativa en nuestro panorama de compradores que es llamada servicio posventa y que la denominamos como *respaldo*. Los compradores tienen que saber que, en caso de cometer algún error en cualquier parte de todo el proceso que un producto requiere para su comercialización, van a contar con el apoyo y supervisión sobre actividades que refuercen las ventas desde la producción hasta la distribución del producto. Por eso, es valioso que una empresa pueda ofrecer dicho seguimiento. Por consiguiente, pensamos que el *servicio*, como herramienta de apoyo y refuerzo a las actividades externas, hace parte de la cadena de distribución del producto que todo intermediario necesita para llevar a cabo una buena labor de comercialización.

Por último, dentro del vector de necesidades del comprador, identificamos la *innovación* como un plus que, si está bien desarrollado e impulsado por parte de la empresa, dará ventajas a los compradores en sus ventas. Compañías de este sector tratan constantemente de desarrollar (basar) sus estrategias en la innovación para tratar de salir del círculo de hacinamiento, pues, como indicamos en el análisis de hacinamiento, es un sector que tiene un alto grado de imitación, el cual influye en la baja rentabilidad de empresas como Tisanas Orquídea, que no se mantiene en la línea de innovación.

Tabla 5. Panorama competitivo de compradores

		Panorama competitivo compradores																														
Necesidades	Aromáticas				Té negro				Marcas propias				Té verde				Bebidas funcionales				Té rojo				Té con frutas							
	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.	Jabel	Hindú	Tisanas Org.		
Presentation	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Precio bajo	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis
Margen de ganancia																																
Calidad	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis
Respaldo	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis
Servicio	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis
Innovación	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis	J	H	Ter	Tis
Variedades																																
Canales																																

1	J	Jabel
2	H	Hindú
3	Ter	Temoaromas
4	Tis	Tisanas Orquídea

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las necesidades de los compradores, las manchas blancas van a cambiar en comparación con el panorama competitivo de los usuarios. En este caso, encontramos que en la primera variedad, *aromáticas*, la presentación no es muy llamativa y no genera gran impacto para su venta. A decir verdad, como mencionamos anteriormente, es un producto de bajo coste con un margen de ganancia muy bajo y que por sus características (de salubridad) no necesita de una alta inversión en imagen para causar más atracción o impacto en los compradores y clientes finales. Vale aclarar que el vector de canales es el mismo del panorama competitivo de usuarios, pues los compradores hacen uso de estos mismos en su función como distribuidores.

Enseguida, tenemos que el *té negro*, dentro de sus características, no representa innovación en el mercado. Su composición es única y por tal razón lo hace tradicional e inigualable, inmodificable. Se han hecho ciertas mezclas de sabores, pero, según la gerente de Jaibel, el *té negro* es bueno tal como es. El precio es bastante aceptado, por lo que el margen de ganancia es bueno, así como la calidad.

Pasando a la variedad de *marcas propias*, esta carece de una buena presentación, y es que, al ser un producto mandado a hacer, generalmente para líneas económicas, no requiere ser tan llamativo, sino simplemente algo básico para satisfacer la necesidad del comercio. Encontramos entonces manchas blancas dentro de este cruce, donde el precio sigue siendo bajo para quienes lo compran, a pesar de no tener la misma calidad que otros productos sí tienen. Su margen de ganancia no es mucha a comparación con otros productos, pero no significa que no debería continuar. Al contrario, esta opción de venta es una ventaja en posicionamiento que Jaibel y Tisanas Orquídea lideran. Su servicio es considerado bastante bueno, puesto que las relaciones con las diferentes empresas han demostrado ser de largo plazo, partiendo del respaldo en la capacidad de respuesta ante situaciones emergentes.

Por otro lado, no encontramos ninguna mancha blanca entre el cruce de las necesidades con la variedad del *té verde*. Debido a su gran aceptación por sus características, es bastante comprado y su margen de ganancia es representativo para sus intermediarios, a pesar de que el precio no sea el más bajo. La presentación es lo que más llama la atención en Jaibel e Hindú, y la calidad es el motivo de compra, ya que muchos encuentran en él una

alternativa como bebida baja en calorías que ayuda a reducir los riesgos de enfermedades como el cáncer y el envejecimiento prematuro.

Así mismo, las bebidas funcionales producidas por todas, menos por Termoaromas, tienen una presentación bastante aceptable, con un margen de ganancia bueno, que cuenta con la innovación como principal razón de compra. Y una ventaja para Tisanas Orquídea es vender este tipo de producto en el canal de televentas, a diferencia de las demás. Son productos de buena calidad y distribuidos especialmente en almacenes y a los mayoristas. En la siguiente variedad, *té rojo*, observamos más manchas blancas que en algún otro cruce. Reafirmamos que Hindú y Termoaromas son los únicos que producen este tipo de té, generando así una mancha blanca a lo largo del panorama para Jaibel y Tisanas Orquídea.

Lo que además hallamos es que este producto no tiene el mismo respaldo hacia los compradores por el insignificante riesgo que la producción les representa. Hindú produce diariamente cien cajas aproximadamente, cada una de veinticinco bolsitas de *té rojo*, para ser distribuidas nacionalmente. Por tal razón, el servicio no es necesario, pero se advierte que, en caso de aumentar la capacidad de producción para este producto, Hindú necesita hacer un seguimiento de este a fin de cumplir con los términos de producción y distribución, evitando fallas de control sobre ellos.

Finalmente, encontramos que el *té con frutas* es producido por todo nuestro sector estratégico, pero con ciertas diferencias. La presentación no es nada llamativa por parte de Termoaromas. Su imagen es algo anticuada y, como se explicaba antes, es una tradición en la región, pero sí cuenta con un precio bajo para sus compradores; de tal manera que hay un porcentaje significativo para ellos dentro del proceso de compra y venta. Tanto Jaibel como Hindú no tienen precios bajos para los intermediarios. Lo que estas empresas tienen como estrategia es competir en precios altos y su nicho de mercado está centrado en personas dispuestas a costear un producto con alta calidad, respaldo e innovación, pues para los compradores es de cierta forma un producto seguro de vender por sus tantas presentaciones y variedades. Se pueden encontrar en su mayoría en almacenes. Jaibel e Hindú hacen uso de los distribuidores nacionales; Tisanas Orquídea, del canal institucional, como colegios y empresas de servicios; y el canal mayorista es usado por Hindú y Termoaromas.

A modo de conclusión, se observa que hay cierta igualdad de productos en las empresas de nuestro sector estratégico y que, a pesar de su grado de hacinamiento, tratan de divergir con estrategias de diferencia. Sin embargo, lo que sostiene a las empresas del sector es el potencial que tiene el producto dentro de nuestra sociedad como mercado. Cada vez es más y más aceptado por los colombianos, pues cumple con nuestra exigencia de calidad e inocuidad.³⁷

³⁷ Análisis basado en Rivera, *Análisis de sectores...*, op. cit.

5. Conclusiones

Cada una de las partes del documento proporciona información importante para determinar el estado del sector del té y aguas aromáticas en Colombia. Sin lugar a dudas, existe turbulencia, originada principalmente por discontinuidades de tipo demográfico, las cuales no han sido generadas por las empresas del sector, sino que estas han tenido que ajustarse a las nuevas condiciones del entorno. La finalidad de la publicación no es establecer cuál empresa es mejor que las demás, sino contribuir a la generación de soluciones a la turbulencia. Es fundamental anotar que cada empresa reacciona de una manera particular; en este momento, el sector evoluciona a la implementación de estrategias de desarrollo de producto, la diversificación y la integración. Hace algunos años, no existían mayores alternativas de sabores de té y aguas aromáticas, pero, con la concientización de las personas hacia el abandono de bebidas gaseosas, el sector ha venido presentando un crecimiento. Esta situación permite concluir que la turbulencia no es siempre un fenómeno negativo; en este sector, el dinamismo se constituye en un aliado para el crecimiento de las empresas y del sector. Es innegable que la existencia de sustitutos es una amenaza para los productores nacionales, pero, para enfrentar los cambios del entorno, es preciso avanzar en el desarrollo de líneas de productos que sorprendan al cliente y satisfagan nuevas necesidades.

Bibliografía

- A Colombia, país tradicionalmente cafetero, le llegó la hora del té, bebida insignia del Reino Unido (2006, Julio 20). *Eltiempo.com*. Extraído el 19 de febrero, 2010, de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3007640>>.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Mangement*. London: MacMillan.
- Bourgeois, L. & Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34(7).
- Cameron, K.; Kim, M. & Whetten, D. (1987). Organizational Effects of Decline and Turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2).
- Dess & Beard, D. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1).
- El desempleo en Cali no cede. *Opinión Activa* (Icesi.edu.co). Extraído el 17 de abril, 2011, de <<http://www.icesi.edu.co/blogs/jcalonso/2010/03/09/el-desempleo-en-cali-no-cede/>>.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(21).
- Entrevista a gerente de Tisanas Orquídea, Aída Lucía Ayerbe Calderón, en las instalaciones de la empresa. Grabación de voz. Realizada el 18 de marzo del 2011.
- Exi Exportaciones e Importaciones. *Tisanas Orquídea Limitada info*. Extraído el 19 de marzo, 2011, de <<http://exiexplorer.nosis.com.ar/exiinformes/agentes/TISANAS-ORQUIDEA-LIMITADA-00000008600571312-CR-72-I-37-D-53-SUR-BRR-CARVAJAL-COLOMBIA-53408-PT.aspx>>.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (2011, Marzo 19). *Termoaromas Ltda*. Extraído de <http://web.sivicos.gov.co/edictos/2011/02/837961_2011000180.pdf>.

- Jaibel.com.co. *Catálogo*. Extraído el 19 de marzo, 2010, de <<http://www.jaibel.com/productos.html>>.
- . *Quiénes somos: historia, misión y visión*. Extraído el 19 de marzo, 2010, de <<http://www.jaibel.com/productos.html>>.
- Juan Carlos Abadía, destituido e inhabilitado por diez años (2010, Mayo 5). *Semana.com*. Extraído el 17 de abril, 2011, de <<http://www.semana.com/politica/juan-carlos-abadia-destituido-inhabilitado-diez-anos/138511-3.aspx>>.
- Khandwalla, P. (1976-1977). Some Top Management Styles, their Context and Performance. *Organizations and Administrative Sciences*, 7(4).
- La14.com. *Mercado: téis y aromáticas*. Extraído el 19 de marzo, 2011, de <http://www.la14.com/tiendala14/dept.asp?CatalogName=base_catalog&CategoryID=162103&RootCategory=16&menu=12>.
- PricewaterhouseCoopers (2008, Junio). *La capacitación en entornos de incertidumbre: la organización frente a la turbulencia*. Extraído el 18 de abril, 2011, de <<http://www.pwc.com/uy/es/eventos/assets/capacitacion.pdf>>.
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. 2ª ed. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Colección Textos de Administración.
- Restrepo, F. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Secretaría de Agricultura y Pesca. *Cadena productiva de plantas aromáticas, medicinales, condimentarias y aceites esenciales*. Extraído el 19 de marzo, 2011, de <http://cadenahortofruticola.org/admin/asoc/177cadena_aromaticas.pdf>.
- Superindustria da vía libre a alianza comercial entre Cafam y Éxito (2010, Julio 28). *Elespectador.com*. Extraído el 18 de abril, 2011, de <<http://www.elespectador.com/articulo-215849-superindustria-da-via-libre-alianza-comercial-entre-cafam-y-exito>>.
- Superintendencia de Sociedades. *Agrícola Himalaya: indicadores financieros*. Extraído el 19 de marzo, 2011, de <<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/jsp/benchmark/mostrarIndicadores.jsp?theme=financiam>>.
- . *Termoaromas Ltda.: balance general e indicadores financieros*. Extraído el 19 de marzo, 2011, de <<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>>.

- Té del Valle llega a Londres (2006, Septiembre 18). *Eltiempo.com*. Extraído de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2208388>>.
- Té Hindú comienza a competir en botella. *La República*. Extraído el 19 de febrero, 2011, de <http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2009-10-22/te-hindu-comienza-a-competir-en-botella_86039.php>.
- Tehindu.com.co. *Productos Hindú, Nuestra Empresa, Nuestra Fundación*. Extraído el 19 de marzo, 2010, de <<http://tehindu.com/home.html>>.
- Termoaromas.com. *Nuestra Historia*. Extraído el 19 de marzo, 2011, de <<http://termoaromas.com/nuestrahistoria/nuestrahistoria.htm>>.
- Ward, L. A. (1998). Industria de las bebidas. En: *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*. Extraído el 20 de febrero, 2011, de <<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/65.pdf>>.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración