

PROYECTO DE GRADO
MAESTRÍAS FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Presentado por: Diana Leal Márquez, dianablealm@gmail.com

CASO DE ESTUDIO.

AGRÍCOLA HIMALAYA: HINDÚ Y BITACO, MARCAS QUE DESAFIARON EL MERCADO DEL TÉ

Mientras tomaba una taza del nuevo té de origen producido por la empresa, Andrés Velasco Gerente General de Agrícola Himalaya, se encontraba analizando las cifras de rendimiento de la compañía para el 2020. El 2019 había sido un año lleno de éxitos con un crecimiento acumulado del 13% vs. el 2018 y los resultados del análisis de este año vs. 2017 fueron de 10%, lo que auguraba proyecciones muy positivas. Las estrategias de marketing estaban rindiendo los resultados esperados, el ingreso a nuevos países y el lanzamiento de nuevos modelos de comercialización estaban consolidando los avances de la compañía.

Trabajando en el proyecto estratégico que debía presentar a la junta directiva en los próximos días, recordaba un informe sobre las perspectivas del mercado del té que había leído hace poco, el cual mencionaba como esta bebida se había convertido en una opción saludable para los consumidores ¡es un gran momento que debemos aprovechar! Pensó Velasco. Se sumaba a ello la transformación que había vivido la empresa en los últimos años y que la habían llevado a definir en su política tres pilares de sostenibilidad: interacción de valor (desarrollo y progreso), responsabilidad social (mejor calidad de vida para los colaboradores) y liderazgo ambiental (unidos por el planeta). La confianza que los dueños de la empresa habían depositado en él, lo llevaba a asumir una gran responsabilidad para continuar avanzando en el posicionamiento de la empresa como líder en el mercado del té e infusiones en Colombia, era la número uno del país en el segmento de té, infusiones y aromáticas. La seguían muy de cerca empresas que competían para ganar mercado en estas categorías. ¿Qué estrategias para la proyección de la empresa debía llevar a cabo? ¿Qué dirección darle a sus marcas? ¿Cómo diferenciarse para seguir siendo la número uno?, ¿Qué productos debían fortalecerse o desarrollarse? ¿A qué target dirigir sus esfuerzos, ahora que las tendencias de los consumidores han cambiado? ¿Existirían nuevos mercados por conquistar? ¿Qué canales faltarían por conquistar?, eran muchas de las preguntas que rondaban su cabeza, y sus decisiones debían ser lo más precisas posibles.

AGRÍCOLA HIMALAYA

En Colombia en el Departamento del Valle del Cauca, se encontraban las únicas plantaciones de té en una región caracterizada por cultivos de café, algodón, sorgo y caña de azúcar. En 1946, como una apuesta a la diversificación de cultivos, la Secretaría de Agricultura del Municipio de La Cumbre entregó a Joaquín Llano González, dueño de la hacienda familiar “Himalaya”, las primeras plantas de té que ingresaron a la región. Él decidió iniciar la

siembra de estas semillas en las tierras montañosas y pobladas de bosques nublados que caracterizaban el terreno de su propiedad ubicado en el corregimiento de Bitaco, en el Municipio de La Cumbre.

El éxito de la cosecha lo llevó a producir en 1954 el primer té artesanal de Colombia bajo el nombre “La Sofía” y después de realizar inversiones para fortalecer la producción, su hijo Alberto Llano Buenaventura modificó el nombre creando en 1960 la marca “Hindú”¹, un té negro de hoja suelta presentado en bolsas de celofán y plegadiza. En 1984 la familia inició el proceso de reformar la organización fundando “Agrícola Himalaya” como empresa productora y comercializadora de té. En 1996 crearon la Fundación Agrícola Himalaya pensando en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que habitaban en la región; así durante los períodos siguientes la empresa continuó su producción de té negro y aromáticas destinadas al uso comercial sumado a un trabajo con compromiso social, sin embargo, se requería aumentar el valor agregado del producto de tal forma que ofreciera diferenciación frente a otros que surgían por esa época en el mercado. Poco a poco gracias a la plantación de té, la fábrica para su producción, y a una línea de infusiones aromáticas que lanzaron al mercado, las ventas aumentaron en el transcurso de los años. Fue así como la marca empezó a ser reconocida por los vallecaucanos asociando el té y las aromáticas al bienestar y la salud; esto unido a la fuerte responsabilidad social de sus dueños por desear mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, sus familias, los habitantes de las veredas cercanas, y el esfuerzo permanente por proteger el entorno natural que rodea la región, fueron los factores principales que impulsaron la consolidación de la empresa.

Con el objetivo de fortalecer su posicionamiento requerían del apoyo de una persona que dirigiera los acuerdos y procesos de la compañía, principalmente que no fuera miembro de la familia, decisión a la que llegaron después de analizar detenidamente la situación de la empresa que en ese momento se forjaba en una época de conflictos sociales, económicos y políticos, pero que se sumaba al interés de continuar con el legado familiar, así como con el compromiso adquirido con la región y sus pobladores. Inicialmente contrataron ingenieros agrónomos con un fuerte enfoque en la plantación, pero fue hasta el año 2005 que contrataron a Andrés Velasco en el cargo de CEO, quien con su visión comercial consolidó la marca de la empresa; Velasco recuerda “Cuando llegué encontré una compañía principalmente dedicada al agro, con muy poco flujo de caja y con ventas de más o menos tres mil millones de pesos al mes, pero pensaba en ese momento que el valor de la compañía no eran los terrenos plantados de té, era la marca que contaba con años de tradición en la mente de los consumidores y en eso me debía enfocar”.

El análisis de la competencia, del proceso productivo y del producto que inició Velasco, les presentaba un panorama poco alentador. Varias empresas iniciaron en esa época la venta de té verde, un producto asociado a la belleza y la salud por sus propiedades adelgazantes y

¹ El nombre de la marca hace referencia al sistema montañoso más alto del mundo, al que pertenecen países como India de donde llegaron las semillas que dieron origen al cultivo en dicha hacienda. Especiales El País. (Julio 12 de 2019). Marcas de Corazón. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/marcas-de-corazon/hindu.html>. (8 de febrero de 2019)

antioxidantes, generando un momento clave en el mercado por el inicio de la diversificación del producto unido a hábitos de alimentación saludable. Sin embargo, la empresa pasaba por un momento de preocupación, aunque contaban con plantaciones de té no tenían la capacidad instalada para llevar a cabo la transformación del producto. Ello los llevó a tomar la decisión de importar té verde durante aproximadamente 2 años mientras lograban estabilizar el proceso productivo, de lo contrario perderían el posicionamiento que la marca había logrado en el mercado.

Una vez cumplido este tiempo lograron adquirir los equipos necesarios para iniciar procesos productivos que permitieran transformar el producto, allí inició el cambio para la empresa, se convirtió en el líder del segmento del té verde en Colombia, diversificó su portafolio, entró a nuevos segmentos y ofreció alternativas saludables a los consumidores (Ver Anexo 1 – Línea de tiempo). Poco a poco la empresa consolidó su crecimiento logrando incrementar sus ventas y rendimiento año a año pasando de \$30.591 millones anuales en 2015 a \$52.360 millones anuales en 2019 desde entonces era la marca líder del mercado con un 45% de participación en el segmento del té. (Ver Anexo 2- Estado de Resultados).

La marca y sus productos debían ir más allá, una vez posicionados en el mercado local debían pensar en el mercado internacional (ya existían marcas de té de empresas multinacionales que se encontraban en gran parte del mundo); en el año 2007 iniciaron negociaciones con proveedores, distribuidores y clientes para exportar el producto a otros países, enfocándose principalmente en el continente americano, hoy se encuentra presente en los mercados de Estados Unidos, México, Guatemala, Panamá, Ecuador, Bolivia y Paraguay. (Ver Anexo 3 – Exportaciones).

La articulación de la visión comercial sumada a la iniciativa de compromiso social que la familia proyectó en el desarrollo de su marca en la región le permitió después de más 60 años, ser la empresa más reconocida a nivel nacional en el mercado del Té.

EL MERCADO DEL TÉ EN COLOMBIA

Colombia se destacaba por ser un país de producción principalmente cafetera, aun así, según datos de Euromonitor, el panorama del mercado de la industria de las bebidas calientes lo lideraban el café y el té, los cuales habían experimentado un incremento constante respaldado por el crecimiento económico de los últimos años, las ventas de té habían tenido un crecimiento sostenido, de COP 183 mil millones en 2016 a COP 234,3 mil millones en 2019. (Ver Anexo 4 – ventas de bebidas calientes en Colombia por categoría)

El consumo de té había ido ganando terreno en Colombia, las tendencias de alimentación saludable y hábitos de consumo que mejoraran la calidad de vida de las personas especialmente las más jóvenes demostraban un alto interés en el bienestar personal, quienes vieron en el té grandes ventajas ya que se le atribuían propiedades antioxidantes, anti-inflamatorias, energizantes, mejoramiento del sistema inmunológico, adelgazante y algunos beneficios como tranquilidad, digestión, hidratación, entre otros. El consumo per cápita de té

en los hogares de Colombia durante el año 2019 fue de 1,43 USD mientras que en el año 2018 y 2017 fue de 1,31 y 1,25 USD respectivamente, lo que demostraba el aumento de su consumo. A nivel internacional en la región Asia Pacífico, el mayor consumo per cápita de Té en 2019 se presentó en Japón con 23,68 USD, seguido por China con 9,4 USD, en la región de Latinoamérica el mayor consumo per cápita lo lideraba Chile con 11,68 USD, seguido de Uruguay con 10,85 USD, aunque el tamaño de mercado de este país era de 37,6 millones de dólares, uno de los más bajos de la región.

Junto con Agrícola Himalaya, existían empresas productoras y comercializadoras de té que trabajaron a lo largo de los años para ofrecer a los consumidores, té e infusiones en combinación con variedad de aromáticas, frutas y hiervas. Así inició la creación de productos innovadores, apertura de tiendas con espacios especializados para promover su consumo, generaron estrategias de comercialización en diferentes canales y segmentos, e impulsaron la exportación a otras regiones, destacando en sus productos beneficios que contribuían al bienestar, la salud física y mental, sumado a una imagen de estatus y exclusividad. Aunque el mercado en Colombia estaba en crecimiento, en ventas, el té negro continuaba siendo el preferido de los consumidores seguido del té de frutas o hierbas y el té verde. (Ver anexo 5 – Ventas del té en Colombia por categoría).

De acuerdo con datos de Nielsen en Colombia Agrícola Himalaya lidera el mercado de aromáticas, infusiones y té en los supermercados de cadena. En el segmento de aromáticas tiene un porcentaje de participación del 40% con su marca Té Hindú seguido por las marcas Té Oriental (17%), Té de la marca privada, otras marcas, seguido de Twinings, Jaibel y Lipton. En el segmento de infusiones el porcentaje de participación del Té Hindú es del 44%, seguido de la marca privada (15%), otras marcas, Twinings, Oriental y Lipton. En el segmento de té, Té Hindú lidera la categoría con 46% de participación, seguido de Twinings, Marca Privada, Lipton y otras marcas. La competencia de las marcas por lograr participación en el mercado se ve reflejado en las estrategias de innovación que desarrollan en sus productos y servicios. (Ver anexo 6 – Porcentaje de participación por segmento de té, aromática e infusiones en Colombia).

De acuerdo con información de Euromonitor “La compañía nacional Agrícola Himalaya Ltda. fue testigo del aumento más significativo en la participación de valor dentro del té en 2019 con su marca Hindú que domina el té negro al tiempo que también está presente en el té de frutas / hierbas y té verde. La compañía también introdujo un té blanco bajo su marca Bitaco al final del período de revisión, aunque actualmente solo está disponible para la exportación. Además, la compañía expandió su plantación de té a 65 hectáreas, lo que le permitió introducir tres nuevos productos bajo su marca Bitaco y cuatro nuevos bajo su marca Hindú. Agrícola Himalaya también se enfoca en ingresar al canal horeca con la introducción de seis nuevas variedades exclusivas de té verde y negro bajo su marca premium Bitaco, que en su mayoría presenta frutas locales”².

² Té en Colombia. Panorama Competitivo. Euromonitor. Abril 2020. Recuperado de: <https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>

En Colombia el tamaño del mercado para 2019 fué de 72,1 millones de dólares y se estimaba un crecimiento al 2024 del 4,6%. Para este mismo año el tamaño del mercado en China (mayor productor de té) era 13,118 millones de dólares con un crecimiento estimado al 2024 de 3,9%, mientras que India con un tamaño de mercado de 2,208 millones de dólares, estimaba un crecimiento del 6%, el mayor de la región Asia Pacífico. En la región de América Latina el tamaño del mercado era liderado por Brasil, seguido de Perú y Argentina con tamaños de mercado de 564,3, 134,8 y 126,2 millones de dólares respectivamente y proyecciones de crecimiento para cada país de 5,8%, 1,3% y 1,7% en su orden.

PENSANDO-TÉ: LA PRODUCCIÓN, LA COMUNIDAD Y EL AMBIENTE

Agrícola Himalaya contaba en 2019 con 250 hectáreas de las cuales 190 correspondían a bosque nativo y 60 a plantaciones de té y aromáticas únicas en Colombia³, para el año 2020 esperaban aumentar el número de hectáreas cultivadas; la planta de té es una sola especie denominada *Camelia Sinesis*, de la cual provienen categorías de té como el oolong, amarillo, negro, blanco, verde y rojo (estos últimos cuatro son los más conocidos en occidente), la diferenciación radica en el proceso de cosecha y producción (Ver anexo 7 - Tipos de té-). Estas tierras ubicadas en el corregimiento de Bitaco presentaban diferentes altitudes desde 2.000 hasta 3.800 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m) caracterizándose por el clima templado y un ecosistema de bosques de niebla, lo que facilitaba la producción de té.

“Las plantas del cultivo té en Agrícola Himalaya logran su máxima producción a los 5 años, la cosecha es realizada cada 7 o 10 días, los 360 días del año, los cosechadores quiebran las hojas de forma manual seleccionando los brotes más tiernos de la planta ya que estos concentran las características organolépticas⁴ del té, no son arrancadas ya que ello eliminaría el retoño de las plantaciones. Una planta de té puede llegar a durar 100 años o más y alcanzar una altura de aproximadamente 12 metros, las plantas son podadas cada cuatro años para facilitar su cosecha y renovación natural”, mencionaba Velasco.

Una de las fortalezas de la plantación era que contaba con tres variedades de plantas de té distribuidas a lo largo de todo el terreno, lo que la hacía del té una mezcla natural, con características únicas de sabor, olor y color.⁵ Adicionalmente, la planta de producción se encontraba a pocos kilómetros de la plantación, lo que facilitaba el transporte desde el momento de su cosecha para conservar las características de las hojas recolectadas e iniciar su procesamiento.

La producción de té se realizaba bajo el método CTC⁶ que era el método utilizado en los países orientales, especialmente India y sobre los cuales la empresa basó sus investigaciones

³ Agrícola Himalaya. Sostenibilidad. Recuperado de: <https://www.agricolahimalaya.com/es/sostenibilidad/>. Consultado el: 9 de febrero de 2020

⁴ Que puede ser percibido por los órganos de los sentidos. Real Academia Española

⁵ Agrícola Himalaya. Cultivo. Recuperado de: <https://www.agricolahimalaya.com/es/nosotros/cultivo/>. Consultado el: 9 de febrero de 2020

⁶ Crush-Tear-Curl (triturado, despedazado y enrollado)

para conocer los procesos productivos, así como la adquisición de los equipos y maquinarias que permitieran la producción a gran escala de la empresa. Según explica Velasco “el té tipo CTC es un proceso que hace más productiva la producción del té, las hojas de té se maceran, trituran, aplastan y al final salen las hojas transformadas en bolitas, es un té del tipo industrial y especial para bolsitas de té. Todas las marcas tienen aproximadamente 99% de este tipo de té”.

Producir té en Agrícola Himalaya era costoso, en palabras de Velasco “en la India un jornal de un cosechador vale 4 USD es decir que 8 horas de trabajo a un cosechador de té en la India le pagan 4 USD, y el segundo mayor productor de té del mundo es la India. Nosotros en Agrícola Himalaya con todas las prestaciones legales, bonificaciones y la afiliación al fondo de empleados pagamos a un trabajador más o menos 20 USD, es decir que la empresa produce té con jornal de 20 USD y la India con jornal de 4 USD”.

Para la empresa era más rentable importar té de la India que producirlo en sus plantaciones. Sin embargo, para los dueños de Agrícola Himalaya la producción de té en el Municipio de Bitaco iba más allá de la plantación, la producción de té involucraba a una comunidad que a través de los años había vivido con esta empresa, que era el principal generador de empleo formal para los habitantes de las siete veredas y el centro poblado que conformaban la región. Adicionalmente, la Fundación Agrícola Himalaya, desarrollaba programas para la sostenibilidad de su medio ambiente donde participaban las familias de los empleados y trabajadores, con los jóvenes y niños adelantaba programas de educación, cultura, recreación y deporte, destacándose programas de apoyo a instituciones educativas, escuelas rurales, hogares comunitarios, becas para estudios profesionales, escuelas de música, artes plásticas, fútbol y taekwondo, así como proyectos ambientales para las fuentes hídricas que rodean la plantación, todo ello en el marco del compromiso social y el mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores. De esta manera se tenía una empresa soportada por su responsabilidad social y con un éxito comercial gracias al posicionamiento de la marca “Hindú” que había apalancado los costos de producción de té.

Por ello, el negocio debía ser pensado más allá de la rentabilidad financiera, debía lograr una articulación entre lo social y lo económico. Teniendo en cuenta las características del terreno, sus condiciones climáticas y luego de varios análisis de las hojas de té que producía la plantación, se dieron cuenta que contaban con las condiciones para exportar té de alta calidad e iniciaron un cambio de producción de té CTC a té de hoja suelta, en 2013 se transforma el método de recolección (de seleccionar todas las hojas a seleccionar solamente un brote y dos hojas) este último método garantizaba las características organolépticas del té. Así empezaron a participar en ferias internacionales para presentar el producto, solicitar evaluaciones de expertos, e invertir en la construcción de una planta para producción de té enrollado (no macerado como el tipo CTC) y el análisis de identificación de las necesidades de los mercados internacionales. Finalmente, luego de estos esfuerzos, lograron en 2016 producir un té de origen 100% colombiano totalmente orgánico, al que denominaron té “Bitaco”, sin dejar de lado la comercialización de té para “Hindú”; el cual dado su enfoque más comercial no podía ser producido con el nivel del té orgánico, razón por la que debió

apoyarse en la importación de té de países como India y Ecuador que producen té tipo CTC. Es así como medida de sostenibilidad, Agrícola Himalaya creó dos marcas que lograron la combinación entre lo económico y lo social, siendo la única plantación que produce té de hoja suelta en Colombia.

De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), los mayores productores de té en el mundo lo comprendían China, India y Kenia, cuya producción de té en el año 2018 alcanzó 2.625.138, 1.344.827 y 492.990 toneladas respectivamente. El estudio de los procesos productivos que la empresa realizó a nivel internacional los llevó a evidenciar que China tenía gran variedad de tipos de té en su portafolio, producían té verdes, té negros, té rojos, té oolong, entre otros. Así mismo existía gran variedad de calidades de té, producía grandes volúmenes de té verdes y negros CTC, pero poseía una inmensa variedad de té especiales, los cuales podían alcanzar a tener un precio de venta muy elevado. India por su parte era conocida por producir unos de los mejores té negros del mundo, su estado de té emblema era Darjeeling, por la fineza de sus hojas, calidad de infusión y notas únicas.

Por su parte en Latinoamérica, de acuerdo con los datos de la FAO para 2018, los mayores productores de té eran Argentina, Ecuador y Perú con 81.981, 1.156 y 1.085 toneladas respectivamente. El estudio de Agrícola Himalaya para esta región evidenció que no son té enfocados en el mercado de té especiales, sino por el contrario se enfocan en la producción de té para grandes volúmenes. Por ejemplo, Argentina es un inmenso productor de té (9° en el ranking mundial) donde la totalidad de su producto es de tipo CTC y es comercializado para realizar ICED TEAS (Té frío) o RTD Teas (té listos para beber), en donde la calidad de la hoja y notas únicas no son muy relevantes.⁷

PRODUCTOS CON MARCAS DE TRADICIÓN EN EL CORAZÓN DE LOS COLOMBIANOS

La marca “Hindú” nació en 1960 con la producción de té negro original y fue hasta 1990 que lanzó su línea de infusiones aromáticas con los sabores tradicionales de manzanilla, hierbabuena, toronjil, cidrón, entre otras; productos pensados en las amas de casa, las abuelas y mamás que buscaban alivio a los dolores físicos tomando combinaciones de agua con plantas aromáticas, la recordación del producto estaba en la imagen del logo de la figura de un hombre hindú con los brazos cruzados.

A partir del año 2000 “Hindú” transformó sus productos alcanzando segmentos como té negro con sabor a frutas y bebidas solubles de té frío, en el año 2005 lanzó su línea de té verde y en 2007 lanzó al mercado una línea de infusiones frutales. Poco a poco, la empresa evolucionó en sus productos, gracias a procesos de investigación y desarrollo, ofreciendo

⁷ AGRÍCOLA HIMALAYA. Noticias. Agrícola Himalaya lanza en Colombia: Bitaco Unique Colombian tea, el primer té de origen. 18 de marzo de 2017. Recuperado de: <https://www.agricolahimalaya.com/es/agricola-himalaya-lanza-en-colombia-bitaco-unique-colombian-tea-el-primer-te-de-origen/>. Consultado el 8 de febrero de 2020.

variedades que incluían mezclas de frutas tropicales típicas de la región y preparaciones innovadoras como aperitivos y cocteles a base de té. La marca estaba dividida en dos categorías, infusiones y té solubles, las infusiones se dividían en 4 segmentos de productos, 1) Té negro, rojo, verde y saborizado, 2) Infusiones frutales que son mezclas de té con frutas, 3) Infusiones frías elaborados con extracto de té negro, verde y blanco, con frutas, y 4) Aromáticas que son hierbas o plantas medicinales, que no contienen té y pueden o no tener frutas. (Ver Anexo 8 – portafolio de productos-).

Estos productos empezaron a ser pensados para las nuevas generaciones, especialmente millenials con conceptos de un estilo de vida saludable, donde la salud, el bienestar, verse y sentirse bien con productos naturales que protegen el medio ambiente es su prioridad, convirtiendo en tendencia su consumo en cualquier espacio, momento o lugar, por eso en el año 2013 la marca renovó su imagen cambiando el logo con la figura de un hombre hindú con los brazos abiertos, modificando los empaques de las bolsas de celofán a bolsas filtrantes y almohadillas para las preparaciones de té frío, con empaques acorde a los colores característicos de cada producto para su fácil diferenciación.

Con la visión de Agrícola Himalaya de producir un té 100% orgánico gracias a la calidad de la plantación con la que contaban, salió al mercado en el año 2016 del primer té de estas características al cual llamaron té “Bitaco”. En el portafolio de esta marca había productos en la categoría de té negro, té verde y té blanco que habían sido galardonados en premios internacionales por su calidad, combinados con productos muy típicos del Valle del Cauca y del Pacífico como el cacao, el lulo, champús y cocada. El diseño de los productos que estaban bajo la marca de té Bitaco era innovador, se presentaba en bolsitas piramidales de nylon con hojas de té más completas que lograban una mejor infusión; para conservar las condiciones del té, estas eran empacadas en una bolsa especial con foil de aluminio. El producto se encontraba en dos presentaciones: caja de 20 bolsitas piramidales y lata de 50 gramos de granel. El segmento objetivo de este té eran aquellos consumidores conocedores de té, que preferían características más suaves y sabores dulces, en palabras de Velasco “Los consumidores de Bitaco serán aquellas personas que les interesa un producto con historia, que no solo se guían por el precio, sino que entienden y aprecian el valor agregado que puede tener un producto. Personas de paladar exigente que no se conforman con sabores o perfiles básicos de sabor en su boca, que se atreven a probar productos de calidad y están dispuestos a desembolsar algo más de dinero por un producto Premium. Personas que buscan tener un status alto a la hora de tomar una bebida caliente”, por ello, era un té de tipo exportación poco comercializado a nivel nacional.

DISTRIBUYENDO-TÉ

Agrícola Himalaya inició la distribución de sus productos en Colombia asociándose con John Restrepo y Compañía, una empresa de Medellín que desde 1957 distribuía marcas líderes de productos nacionales e importados en supermercados y mini-markets, al contar con la exclusividad para la distribución de té “Hindú” era quien colocaba las condiciones de presupuestos, cuándo vender, a qué precio, qué ofertas ofrecer al mercado y qué productos

necesitaban las cadenas donde se distribuía el producto, por ello, la empresa no tenía una estrategia de punto de venta, por lo tanto la exhibición variaba en cada uno de ellos, lo mismo ocurría con el precio, debía hacerse seguimiento para que lo que estuviera en las góndolas correspondiera a la codificación del producto y orientada a la estrategia que se quería lograr.

En 2010, hubo una reorganización a nivel comercial y de ventas, se solicitó a Jhon Restrepo las bases de datos y se inició un trabajo con Álvaro Ramírez, Director Comercial de Agrícola Himalaya quien recuerda “Empezamos a tener una compañía con planes operacionales a 12 meses, lo que significaba poner metas a todos los canales, qué se quería lograr de ellos, qué actividades hacer, dónde y porqué, descubrimos cuales eran las palancas de crecimiento más importantes”, poco a poco fueron aumentando la distribución gracias al plan operativo, el 52% de las ventas se hacían a través de supermercados como Éxito, Cencosud, Olímpica, La 14, Colsubsidio, Makro, Alkosto, y tiendas hard-discount⁸ como D1, ARA, Justo y Bueno, el 25% de la distribución se hacía en autoservicios o supermercados de barrio, el 10% en el canal institucional y fuera del hogar, y un 13% para la tienda. La tienda no fue un canal donde el producto tuviera fuerza en la distribución debido a que Jhon Restrepo no distribuía en este tipo de negocios por el costo que ello representaba. La apuesta para 2020 era seguir fortaleciendo el canal institucional (donde té oriental había tenido alto posicionamiento) y en las cafeterías especializadas que se habían convertido en un gran espacio para el consumo de té.

En Colombia según datos de Euromonitor, había cafeterías especializadas para el consumo de té, aunque no eran muy comunes había algunas en Bogotá y Medellín, donde enseñaban métodos de preparación y formas para consumir los diferentes tipos de té, de tal manera que los consumidores tenían experiencias y un acercamiento a este tipo de tradición principalmente oriental. En Colombia la distribución de té se realizaba principalmente en tiendas de conveniencia, hard-discount, hipermercados y supermercados con un 96% y en minoristas de comestibles tradicionales como supermercados independientes en una pequeña proporción.

Poco a poco y debido a algunas diferencias con las estrategias internas que Jhon Restrepo y Cía. adelantaba, esta empresa fue cediendo el terreno de exclusividad que poseía con la distribución de los productos de Agrícola Himalaya. En el año 2019 Agrícola Himalaya repensó el modelo de distribución y se propuso una nueva estrategia en la que existiría un distribuidor principal que para aquel momento sería Altipal⁹ con quien se harían negociaciones y proyecciones nacionales, y distribuidores directos de Agrícola Himalaya en cada una de las ciudades principales. La experiencia con Jhon Restrepo les había enseñado que la exclusividad no podría ser una opción. En Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Ibagué, Pasto y Montería la empresa contaba con supervisores de ventas (11 en total) cuya finalidad era verificar y garantizar que los distribuidores vendieran

⁸ Establecimientos de distribución minorista que vende productos a precios bajos.

⁹ ALTIPAL. Historia. Recuperado de: <https://www.altipal.com.co/qui%C3%A9nes-somos/historia.aspx>. Negocio de distribución mayorista de grandes marcas globales en Colombia. Consultado el 27 de febrero de 2020.

el producto, hacer parte de las negociaciones importantes con los canales de venta (como puntos de góndola o espacios) e informar del presupuesto a la fuerza de ventas.

La meta para el año 2020 era crecer en un 13%, distribuido de acuerdo con el presupuesto proyectado para la compañía que se basa en las referencias de la marca, las ciudades, los canales, innovaciones en nuevos productos, o la distribución. El segmento número uno en ventas eran las infusiones frutales, destacando la infusión de Frutos Rojos que llevaba aproximadamente 12 años en el mercado. (Ver anexo 9 – Ventas por referencia de producto té Hindú)

A nivel internacional Hindú se exporta a Centroamérica y Suramérica, en los últimos diez años las ventas han aumentado el 23%, la tasa de crecimiento de las ventas internacionales es mucho más alta que a nivel nacional, podría decirse que en dos o tres años podría llegar a ser el 30% de las ventas, menciona Ramírez.

Mientras tanto, té Bitaco fue pensado para posicionarse en grandes casas de té a nivel internacional que se encuentran principalmente en Europa y Estados Unidos, era exportado a 31 países del mundo, a finales de 2019 iniciaron exportaciones a República Checa, Eslovaquia, Polonia, Rusia, Taiwán y algunos países de América Latina, lo que demostraba el posicionamiento de la marca a nivel internacional, “el kilo de té “Bitaco” negro normal costaba en el mercado entre 25 y 30 dólares, el té blanco costaba aproximadamente 45 dólares el kilo” mencionaba Velasco. Aunque este té estaba codificado en unas pocas cadenas de supermercados como Carulla, Éxito, la 14, Olímpica y Cencosud a nivel nacional, el 90% de lo que se vendía de Bitaco era exportado.

“VIVE LO NATURAL”, “VIVE EL MOMENTO” y “EL SABOR DE UN MUNDO MEJOR”

Las estrategias de mercadeo en Agrícola Himalaya fueron replanteadas para el posicionamiento de la marca Hindú, debía haber comunicación para que los consumidores conocieran los productos desarrollados por la empresa, fue así como en el año 2014 iniciaron con una inversión en medios publicitarios para darle mayor valor a la marca e invirtieron entre un 18% a 22% de las ventas; en años anteriores la inversión en mercadeo había sido del 3% o 4% de las ventas. En sus inicios solo el conocimiento de la marca era suficiente para el sostenimiento del producto, María Isabel Molano, Directora de Mercadeo explicaba “hasta el 2013 la empresa estuvo muy enfocada en vender y el trabajo que se le hacía a la marca era en el punto de venta, poco de comunicación al consumidor y poco de innovación, ese mismo año Andrés Velasco le apostó a un trabajo interesante de marca Hindú, cambiándola de territorio, haciendo un cambio de imagen radical, estandarizando la arquitectura de los empaques y dándole mucha fuerza al trabajo de la marca”. El eslogan de la marca Hindú en esos años fue “Vive lo natural”, la estrategia de mercadeo se enfocó en el conocimiento del portafolio y de la producción de té con una plantación propia que le permitía ofrecer una categoría saludable que aportaba bienestar a los consumidores.

Teniendo en cuenta los cambios tecnológicos y el uso que de ellos habían hecho las nuevas generaciones, Agrícola Himalaya debió modificar sus estrategias de promoción para dar mayor posicionamiento a sus productos a través de una comunicación en medios dirigidos a los millennials, por lo que en el año 2017 con el objetivo de cautivar nuevos consumidores cambia el eslogan de su marca Hindú “Vive lo natural” a un mensaje motivacional para los consumidores “Vive el momento”, en palabras de Velasco “los millennials son gente de momentos, viajeros, emprendedores, personas preocupadas por la moda a quienes les gusta las marcas con contenido”, en la medida que el negocio transformara sus estrategias comunicativas, podría atraer a su target personas jóvenes preocupadas por la salud, bienestar y cuidado personal.

Para ello, contrataron una agencia de publicidad que empezó a identificar los consumidores por categorías, gustos, temas que hablan, personas con quienes comparten y surgieron unos ejes temáticos para mantener cautivo al target objetivo, moda, tendencias, tecnología, gastronomía, viajes, salud, fueron algunos de ellos. Allí se empezaron a utilizar las plataformas digitales, y utilizar redes sociales como Facebook e Instagram para atraer y enganchar a los consumidores. Incursionaron en el E-commerce con “Instante.shop” un nuevo canal que permitía a la empresa entrar a la vanguardia del mercado electrónico en América Latina, en este canal vendían productos del portafolio regular y accesorios exclusivos para acercar la marca a los consumidores.

Las ventas se enfocaban entonces no solo en penetración, sino en participación, evaluando las ventas nacionales a partir de nuevos momentos y formas de consumo, la diferenciación del portafolio permitía que el producto fuera muy versátil, promovidos a través de la comunicación de la marca. La diferenciación de la marca fue lograda no solo por los productos con mezclas innovadoras de frutas, acompañados de nombres que atraían a los consumidores “Frutos Salvajes”, “Frutos Rojos”, “Frutos Verdes”, entre otros, sino también por los momentos que las personas podían compartir consumiendo el producto, como lo recuerda Molano “Fuimos los pioneros en las bebidas tipo coctel sin alcohol, le llamamos aperitivos y bebidas, programa que fue todo un éxito. Tenemos aún muchos territorios por conquistar y vamos a trabajar fuerte en investigación de momentos”.

El té se caracterizaba por su popularidad en estratos 3, 4 y 5, pero el ingreso de estrategias de distribución en tiendas y supermercados de cadena pequeños ampliaría la masificación de la marca, con aproximadamente 57 referencias diferentes, se debía desarrollar una estrategia que permitiera definir en qué canales ofrecer qué tipo de productos y cómo. De allí surgieron los “Infaltables” que son productos que no debían estar ausentes en ninguna góndola en presentaciones tipo ristras¹⁰ y en empaques individuales.

El mismo año 2017 coincidió con el lanzamiento de té Bitaco la estrategia de marketing se pensó muy cuidadosamente, ya que se tenía un producto té Hindú dirigido a millennials con el cual se había trabajado bajo un eslogan de “Vive lo natural” que posteriormente paso a

¹⁰ Definición: Conjunto de ciertas cosas colocadas unas tras otras. Diccionario de la Real Academia de la Lengua. Recuperado de: https://dle.rae.es/ristra?m=30_2. Consultado el 27 de febrero de 2020

“Vive el momento”, pensando en las condiciones productivas que caracterizaban el té Bitaco, la transformación de la planta para la producción de té orgánico, el trabajo social que se desarrolla allí y la proyección de ser un producto tipo exportación, motivó a que su eslogan fuera “El sabor de un mundo mejor”, consolidando todo lo que implicaba la producción de este producto. Se esperaba que en el año 2022 té “Bitaco” fuera una marca financieramente sostenible especialmente para pagar la inversión en marketing la cual era subsidiada por la marca Hindú.

A lo largo de los años la comunicación ha sido el foco fundamental de las estrategias de Agrícola Himalaya, cuando habían nuevos productos se utilizaba publicidad de revistas enfocadas al público objetivo, los mupis¹¹ habían sido otro medio publicitario muy utilizado y que había dado grandes resultados especialmente en paraderos de buses, “ Hacíamos un trabajo muy grande en punto de venta, digamos que nuestro presupuesto de marketing más o menos el 50 % del presupuesto se invertía, tenemos un Departamento de Mercadeo, un Gerente de Marca de Hindú y un Gerente de Marca de Bitaco, el Área depende directamente de ventas, pero se come más o menos el 50 % del presupuesto y es la pelea constante entre mercadeo y venta”, mencionaba Velasco.

A futuro, la empresa pensaba que debía entrar en otros negocios para poder lograr un mayor posicionamiento de la marca, buscar alianzas en alternativas de negocios que lograran un nivel de integración era el objetivo, en los países en los que exportaban invertían recursos para lograr que la marca estuviera presente en la mente de los consumidores.

DESAFÍOS A FUTURO

Té Hindú y Bitaco se han consolidado a nivel nacional e internacional siendo líderes del mercado en Colombia en la categoría té y aromáticas, sin embargo, está latente el riesgo de afrontar las estrategias que multinacionales tan poderosas como Unilever pudieran desarrollar en el país o incluso las estrategias de las marcas propias de los grandes almacenes de cadena para ganar participación en el mercado. Velasco había logrado llevar a la marca a límites más allá de los imaginables, gracias a su gestión y visión, la empresa contaba con marcas posicionadas, ventas en crecimiento, innovación de productos, ingreso a nuevos mercados y marcas de talla mundial, aspectos que eran reconocidos por todo el equipo de trabajo y manifestado públicamente en la gran mayoría de las oportunidades. Velasco sabía que no podría defraudarlos, mientras bebía su segunda taza de té, ya tenía en mente a dónde debía dirigir la empresa y qué estrategias desarrollar, inició entonces la redacción del proyecto estratégico para los próximos 5 años.

¹¹ Los mupis son soportes publicitarios ubicados en las calles más concurridas de las ciudades. Tienen funcionalidad de retroiluminación y dispone de dos caras que se pueden contratar de forma independiente. Recuperado de: www.publidinamica.es > publicidad_exterior > mupis. Consultado el 14 de febrero de 2020.

ANEXOS

Anexo 1 – Historia



1960

Nace la marca Hindú con el producto Té Negro Original



1990

Hindú lanza su línea de infusiones aromáticas



2000

Hindú dinamiza la categoría de Tés, incursionando en Té Saborizado



2003

Hindú incursiona en la categoría de Bebidas Solubles con la Submarca Ice Tea



2005

Hindú dinamiza el segmento de té, lanzando su línea de Té Verde.



2007

Hindú lanza al mercado una línea completa de infusiones frutales dinamizando la categoría



2011

Agrícola Himalaya se certifica en UTZ e inicia la conversión a Agricultura Ecológica de los cultivos



2013

Hindú renueva su imagen y relanza los empaques de todo su portafolio



2014

Hindú lanza la primera campaña de medios masivos de la categoría de infusiones, con una importante inversión en televisión



2015

Con una dinámica de marca masiva, sin precedentes en la categoría, Hindú ofrece al consumidor la promoción de marca Maravillas al Natural, con el sorteo de un viaje para dos personas a conocer el Taj Mahal en India.

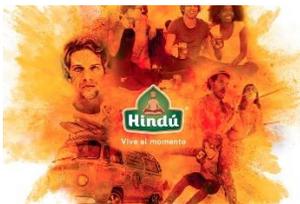


2016

Hindú replantea su estrategia de comunicación, dándole prioridad al desarrollo de plataformas digitales



Lanzamiento de Té Bitaco.



2017

Con el ánimo de cautivar nuevas audiencias, Hindú cambia su territorio de marca bajo la premisa "Hindú Vive el Momento", con un enfoque de modernidad y cercanía a la generación Millenials.



2018

Agrícola Himalaya lanza su tienda virtual

Lider en el mercado del té

2019

Agrícola Himalaya con su marca Hindú es líder en el mercado de té, infusiones y aromáticas en Colombia.

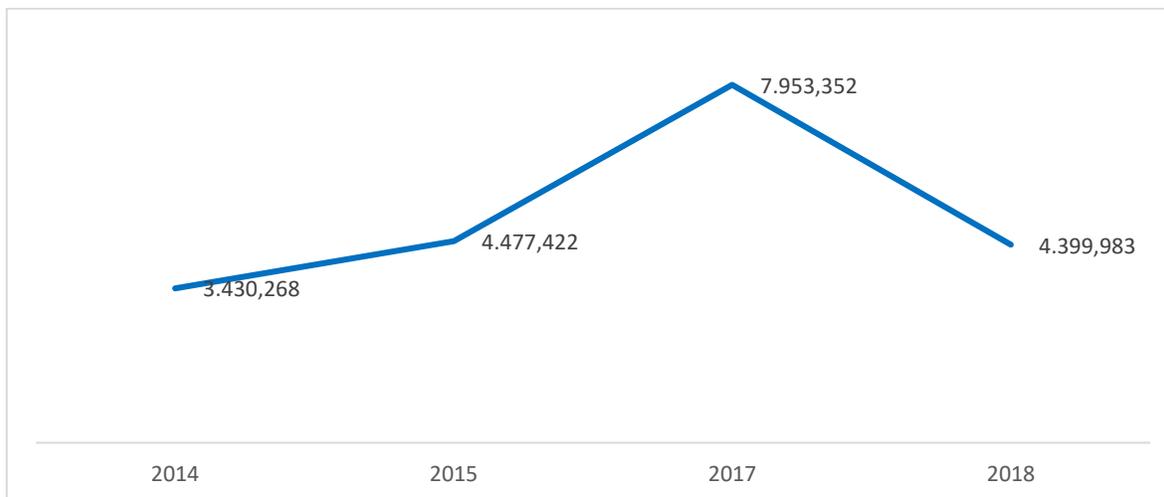
Fuente: Agrícola Himalaya. Té Hindú, acceso 8 de febrero de 2020. <https://tehindu.com/historia/>.

Anexo 2 – Estado de Resultados (cifras en miles de pesos colombianos)

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos Ordinarios					
Venta de Mercancías	30.591.195	36.471.193	42.257.949	46.452.684	52.359.736
Gastos por descuentos en ventas	- 1.976.540	- 2.411.848	- 2.576.863	- 3.000.971	- 3.021.502
Costo de ventas	-11.851.324	-14.596.675	-17.147.582	-18.991.849	-21.672.733
Utilidad Bruta en Ventas	16.763.331	19.462.670	22.533.504	24.459.864	27.665.501
Otros Ingresos					
Dividendos	79.731	142.647	46.935	626	-
Otros ingresos operacionales	4.449	3.581	7.515	8.622	17.689
Otros ingresos no operacionales	66.433	11.748	54.803	327.191	312.466
Ingresos financieros	221.601	321.079	347.635	175.880	260.799
Diferencias de cambio	150.948	- 83.035	- 22.909	480.048	344.804
Ingreso por impuesto diferido	-	41.502	25.756	305.090	-
Total otros ingresos	523.162	437.522	459.735	1.297.457	935.758
Total utilidad bruta en operaciones	17.286.493	19.900.192	22.993.239	25.757.321	28.601.259
Gastos ordinarios					
Gastos de administración e Inv. y Desarrollo	- 3.663.515	- 3.305.601	- 3.568.259	- 4.404.036	- 5.266.910
Gastos de administración de ventas	- 1.704.455	- 2.085.684	- 2.403.933	- 2.451.688	- 2.845.707
Gastos de marketing (Inversión en mercadeo)	- 6.305.220	- 7.044.245	- 7.846.119	- 8.123.841	- 8.772.673
Fletes y acarreos, seguros, G. Exportación	- 1.132.801	- 1.297.687	- 1.571.064	- 1.831.277	- 2.056.085
Gastos financieros	- 214.417	- 518.861	- 769.137	- 470.620	- 421.470
Otros gastos funcionales	- 272.545	- 652.604	- 494.975	- 650.747	- 231.564
Gasto diferencia de cambio				- 298.172	- 384.833
Total Gastos Ordinarios	-13.292.953	-14.904.682	-16.653.487	-18.230.381	-19.979.242
Total Utilidad Antes de Impuestos	3.993.540	4.995.510	6.339.752	7.526.940	8.622.017
Gasto por impuesto Renta, Cree, riqueza	- 1.641.992	- 1.973.134	- 2.447.090	- 2.589.192	- 2.830.207
Gasto por impuesto diferido	- 102.918	- 205.780	- 225.396	- 279.672	- 401.457
Total Utilidad Neta	2.248.630	2.816.596	3.667.266	4.658.076	5.390.353

Fuente: “Agrícola Himalaya”. Estado de Situación Financiera con corte al 31 de diciembre de cada periodo. 2015-2019.

Anexo 3 - Exportaciones FOB (Pesos)



Fuente: “Agrícola Himalaya”. Gestor comercial. 2019, acceso noviembre 13, 2019. <http://nebulosa.icesi.edu.co:2337/universidades/CredPrincipal.aspx>

Países donde se exporta					
Año	País	Total FOB* Dólares (US)	Total FOB Pesos (COP)	Cantidad Artículos Exportados	Porcentaje %
2018	Guatemala	\$267.889	\$798	1.599	31,30%
2018	Panamá	\$1.729.362	\$5.144	1.301	25,47%
2018	Bolivia	\$291.371	\$862	656	12,84%
2018	Curazao	\$45.878	\$145	641	12,55%
2018	Estados Unidos	\$228.167	\$676	429	8,40%
2018	Paraguay	\$235.615	\$694	330	6,46%
2018	El Salvador	\$111.566	\$322	69	1,35%
2018	Alemania	\$38.843	\$111	40	0,78%
2018	Puerto Rico	\$3.917	\$12	21	0,41%
2018	Francia	\$55.549	\$169	10	0,20%
TOTAL		\$3.008.158	\$8.933	5.096	

*Del inglés Free On Board, «Libre a bordo, puerto de carga convenido». es un incoterm —una cláusula de comercio internacional— que se utiliza para operaciones de compraventa en las que el transporte de la mercancía se realiza por barco, ya sea marítimo o fluvial

Fuente: “Agrícola Himalaya”. Gestor comercial. 2019, acceso Noviembre 13, 2019. <http://nebulosa.icesi.edu.co:2337/universidades/CredPrincipal.aspx>

Anexo 4 – Ventas de bebidas calientes en Colombia por categoría

Categoría	Valor de categoría (COP billones)	Crecimiento del año actual (2019)	%CAGR* (Histórico) promedio del crecimiento de ventas histórico de antes de 2005 al 2018	% CAGR (Proyectado) promedio anual de crecimiento de ventas pronosticado de 2020 al 2024
Café	1633,1	7,1	6,4	7,2
Café fresco	1121,3	7,6	6,8	7,4
Café instantáneo	511,8	5,9	5,6	6,8
Té	234,3	8,8	14,9	7,8
Té negro	43	13,1	11,9	10
Té de frutas / hierbas	116,4	8,3	20,1	8,6
Té verde	74,9	7,3	10,2	5,1
Té instantáneo	0	0	0	0
Otro té	0	0	0	0
Otras bebidas calientes	794	2,8	4	3,8
Bebidas en polvo con sabor	771,2	2,8	4,1	3,9
Otras bebidas calientes a base de plantas	22,7	1,6	1,6	0,9

* Tasa de crecimiento anual compuesto que permite conocer la tasa de retorno que alcanza una determinada inversión durante un periodo concreto (que suele ser superior a un año, pudiendo llegar a tres, o incluso diez).

Fuente: Bebidas Calientes en Colombia. Passport, Euromonitor International, 2020, acceso enero 25 de 2020 <https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>

Anexo 5. Ventas de té por categoría (Valor minorista RSP* - COP mil millones - Actual – 2019)

Categoría	Valor de categoría	Crecimiento del año actual (2019)	% CAGR** (Histórico) promedio del crecimiento de ventas histórico de antes de 2005 al 2018	% CAGR (Proyectado hasta 2024) promedio anual de crecimiento de ventas pronosticado de 2020 al 2024
Té negro	43	13,1	11,9	10
Té negro suelto	-	-	-	-
Bolsitas de té negro	43	13,1	11,9	10
Té de frutas / hierbas	116,4	8,3	20,1	8,6
Té verde	74,9	7,3	10,2	5,1
Té instantáneo	-	-	-	-
Otro té	-	-	-	-

* Precio de venta al por menor (RSP). Ventas al precio final para el consumidor, incluidos los recargos de minoristas y mayoristas y el impuesto a las ventas (excepto en los EE. UU. y Canadá) e impuestos especiales.

** CAGR (Compound annual growth rate, (tasa de crecimiento anual compuesto) que permite conocer la tasa de retorno que alcanza una determinada inversión durante un periodo concreto (que suele ser superior a un año, pudiendo llegar a tres, o incluso diez).

Fuente: Té en Colombia. Passport, Euromonitor International, 2020, acceso enero 25 de 2020. <https://nebulosa.icesi.edu.co:3174/portal/analysis/tab>

Anexo 6 – Porcentaje de participación de mercado (cadenas de Colombia) por Categoría en diciembre de 2019.



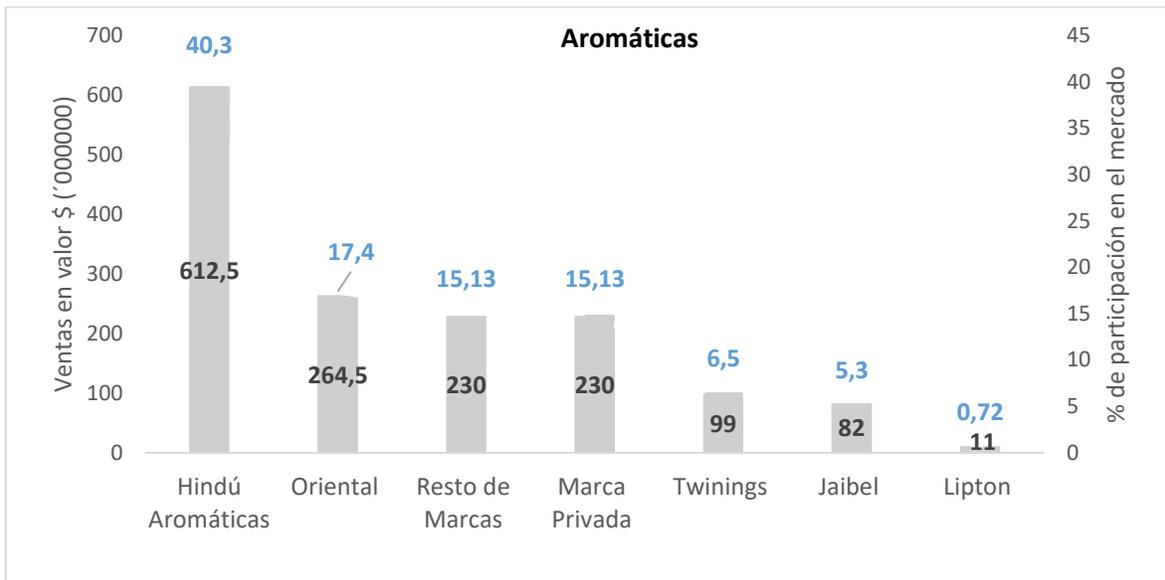
Con base en las ventas totales y los registros del porcentaje de participación de las ventas en el mercado, se estimaron los valores correspondientes a las ventas por marca, de igual manera se hizo para los datos faltantes del porcentaje de participación en el mercado.

Fuente: “Agrícola Himalaya”. Estudio Nielsen diciembre 2019. Información suministrada por la empresa.



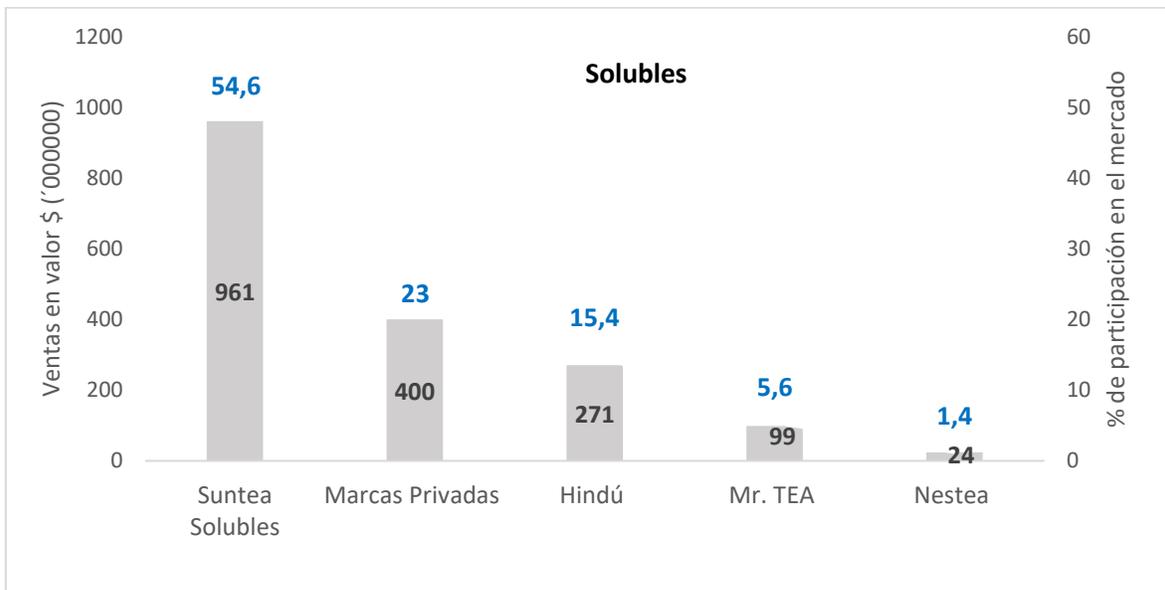
Con base en las ventas totales y los registros del porcentaje de participación de las ventas en el mercado, se estimaron los valores correspondientes a las ventas por marca, de igual manera se hizo para los datos faltantes del porcentaje de participación en el mercado.

Fuente: “Agrícola Himalaya”. Estudio Nielsen diciembre 2019. Información suministrada por la empresa.



Con base en las ventas totales y los registros del porcentaje de participación de las ventas en el mercado, se estimaron los valores correspondientes a las ventas por marca, de igual manera se hizo para los datos faltantes del porcentaje de participación en el mercado.

Fuente: “Agrícola Himalaya”. Estudio Nielsen diciembre 2019. Información suministrada por la empresa.



Con base en las ventas totales y los registros del porcentaje de participación de las ventas en el mercado, se estimaron los valores correspondientes a las ventas por marca, de igual manera se hizo para los datos faltantes del porcentaje de participación en el mercado.

Fuente: “Agrícola Himalaya”. Estudio Nielsen diciembre 2019. Información suministrada por la empresa.

Anexo 7. Tipos de té



Fuente: Agrícola Himalaya. Productos, acceso 28 de febrero de 2020. <https://tehindu.com/el-te-como-bebida/>

Anexo 8. Categorías/Segmentos y Líneas de productos Hindú

Categoría	Segmento	Línea de Producto
Infusiones	Té	Esveltta
		Té Negro
		Té Rojo
		Té sabores
		Té Verde
		Té Verde Granel
	Infusiones frutales	Aromática de frutas
	Infusiones frías	Infusión fría
		Infusión frutal
	Aromáticas	Aromática
Aromática con sobre env.		
Infusión saludable		
Solubles	Solubles	Ice Tea Frutos Rojos
		Ice Tea Limón
		Ice Tea Manzana
		Ice Tea Maracuyá
		Ice Tea Zero
		Ice Tea Plus
		Ice Tea Frutos Salvajes
		Ice Tea Mangostino

Fuente: Agrícola Himalaya. Categoría de Productos. 2019. Información suministrada por la empresa.

Anexo 9. Porcentaje de ventas por categorías y segmentos de productos Hindú

Categoría	Segmento	Línea de producto	2015	2016	2017	2018	2019
Infusiones	Aromáticas	Aromática	18%	17%	16%	17%	16%
		Aromática con Sobre env.	2%	3%	3%	5%	6%
		Infusión saludable	7%	7%	7%	7%	7%
	Total aromáticas		28%	26%	26%	28%	28%
	Infusiones	Aromática de frutas	2%	2%	2%	2%	1%
		Infusión Fría	1%	0%	0%	1%	1%
		Infusión Frutal	23%	27%	27%	27%	27%
	Total infusiones		25%	29%	29%	29%	30%
	Té	Esveltta	3%	3%	3%	2%	2%
		Té Negro	17%	15%	14%	14%	13%
		Té Rojo	1%	1%	1%	0%	0%
		Té Sabores	2%	2%	2%	2%	3%
		Té Verde	14%	13%	13%	12%	14%
		Té Verde Granel	0%	0%	0%	0%	0%
Total Té		37%	34%	32%	31%	32%	
Total Infusiones			90%	88%	88%	89%	90%
Solubles	Solubles	Ice Tea Frutos Rojos	2%	4%	6%	6%	5%
		Ice Tea Limón	3%	2%	1%	1%	1%
		Ice Tea Manzana	3%	3%	3%	2%	2%
		Ice Tea Maracuyá	0%	0%	0%	0%	0%
		Ice Tea Zero	0%	0%	0%	0%	0%
		Ice Tea Plus	2%	1%	0%	0%	0%
		Ice Tea Frutos Salvajes	0%	1%	2%	2%	1%
	Ice Tea Mangostino	0%	0%	0%	0%	1%	
Total Solubles		10%	12%	12%	11%	10%	
Total Solubles			10%	12%	12%	11%	10%

Fuente: Agrícola Himalaya. Porcentaje de ventas por categoría de productos. 2019. Información suministrada por la empresa.