

## Capítulo 28

### ZUMEX

*Zumex es el fabricante líder de exprimidoras automáticas de cítricos para el equipamiento de hostelería, restauración, “retail” y “vending”. Una marca con un espíritu fresco e innovador que, con 25 años de vida, es un referente global en sistemas para la obtención de zumo.*

***“Estratégicamente queríamos posicionarnos en México porque se trata de un país creciente, pero requiere una buena reflexión para que el proceso de implantación tenga éxito.”***

Por **Borja Rodrigo Bravo**

*Analista de Ventas y Mercados de Zumex*

Zumex inició su introducción en el mercado mexicano en 2005. En aquel momento, la empresa debía afrontar un reto estratégico apasionante y muy distinto al vivido en otros países. En México no existía una necesidad real que impulsara una demanda para la venta de nuestras máquinas y, además, los bajos costes en mano de obra suponían una barrera de acceso ante cualquier avance tecnológico para el sector hostelero y “foodservice”. Igualmente, los precios de importación de las máquinas eran muy altos, y la incidencia en el precio de venta era tan elevada que el cliente final percibía una gran inversión que cómodamente podía evitar con personal.

Otros elementos de trabajo como son las máquinas de café, los hornos y planchas, sí gozaban de una cultura de uso habitual, sin embargo las máquinas exprimidoras debían ganarse un hueco comercial muy difícil. Todas estas circunstancias supusieron una necesidad de orientar nuestra estrategia no hacia la venta de nuestro producto, sino hacia la venta de la materia prima, la naranja. Esta lectura del mercado nos permitió generar una demanda de producto y una nueva opción de negocio para nuestro cliente final que automatizaba la venta de zumo.

Apoyados por nuestro importador, implantamos un sistema denominado "Comodato" en el que ofrecíamos nuestro producto al cliente final sin coste: la máquina de exprimir a cambio del consumo de naranja. Este sistema favoreció una implantación rápida en volumen y comenzamos a posicionarnos junto a grandes clientes, o como denominamos "cuentas corporativas", creando una imagen de marca fuerte, con proyección y cada vez más consolidada.

El paso siguiente llegó de una manera muy natural, los propios clientes, con los que trabajábamos este sistema, comenzaron a pedir la compra de las máquinas. El crecimiento y la capacidad financiera les permitían solicitar naranjas a sus proveedores a precios muy competitivos.

Fuimos sintiendo todo este proceso con mucha sensibilidad y nuestro planteamiento comercial fue ajustándose a la situación del mercado mexicano. Cuatro años más tarde pasamos a la fase de comercialización del producto con un nuevo plan estratégico que nos permitiera cumplir nuestros intereses comerciales poniendo el punto de mira en el proceso de implantación.

El conocimiento del mercado y su análisis nos permitió iniciar el proceso de implantación con todos los ángulos de reflexión necesarios para abrir una filial en el año 2009. Nuestros estudios del país señalaban una notable cultura de consumo de jugo de naranja en México, suscribiendo un fuerte potencial de mercado. México representa el 6% de la producción de cítricos mundial, mostrando la producción de naranja una tasa de crecimiento media del 8,2 % anual. Se divide en 31 Estados Federados y un Distrito Federal, de los cuales más de 10 Estados son productores de naranjas. Por otro lado, posee una población de más de 112 millones de habitantes y es la decimocuarta economía mundial, alcanzando los \$10,000 per capita.

Respecto a la producción de cítricos, México es el tercer productor de naranjas y primer productor de limas y limones, además de tener una enorme infraestructura turística. Datos como el crecimiento demográfico, de más del 2%, con un 67% de la población inferior a 34 años y un sector servicio equivalente al 70% del PIB, hicieron que Zumex apostara fuertemente por una implantación en México con una sede en Distrito Federal desde la que desarrollar el negocio en Latinoamérica .

La estrategia de negocio debía alinear la comercialización de máquinas automáticas de jugo de naranja y exprimidoras industriales con la máxima presencia en los puntos de venta de bebidas. Abarcar el máximo de canales de venta posibles. La comunicación de los valores diferenciales de nuestros productos era el inicio para hacer marca y fidelizar a nuestros clientes, ganar ventaja comercial ante posibles competidores y reforzar nuestro posicionamiento en un mercado que iba a crecer

a partir de ese momento. La simplificación al máximo en el proceso de elaboración de zumo, la rapidez, las condiciones higiénicas del proceso, el uso amigable o la belleza del producto debía ser nuestra apuesta como valor de diferenciación perceptible en el mercado.

En tres años queríamos ser la primera marca en máquinas automáticas de exprimido, tanto en volumen de ventas como en posicionamiento de marca, y ser un referente en cuanto a calidad de fabricación, diseños, acabados, trato profesional y transparente y estar presentes en los locales de más prestigio en el segmento de "Retail y Foodservice".

Con una estructura adecuada a estos objetivos hemos conseguido llegar a los diferentes tipos de clientes que tenemos actualmente, fidelizando clientes corporativos y grandes cuentas. Hemos creado nuevos distribuidores a lo largo de todo el país y hemos sabido crecer en paralelo con un servicio técnico a clientes y distribuidores de todo el territorio que perciben nuestro compromiso de cercanía y de crecimiento.

El trabajo de formación ha de ser constante y es esencial crear una dinámica con reportes del equipo comercial sobre la actividad semanal puesto que son mercados muy vivos y requieren una atención estratégica exigente. Al mismo tiempo, el apoyo a los distribuidores es la base para establecer un diálogo donde intercambiar ideas, proyectos y objetivos.

Después de un tiempo de esfuerzos, hemos podido establecer unos parámetros que hacen más llevadero el control interno desde todos los puntos de vista. El perfil del directivo mexicano es muy exigente. Están bien preparados y capacitados, dado que en su mayoría han sido formados en Estados Unidos, y les gusta trabajar con altos niveles de calidad. Por lo general, el profesional mexicano es emprendedor, abierto a escuchar y percibir proyectos interesantes.

Realmente México es un país de oportunidades y el nivel de penetración de empresas extranjeras cada año es más importante. Grandes multinacionales están ya fuertemente posicionadas y compitiendo con grandes compañías mexicanas. Sin embargo, la oportunidad para la pequeña y mediana empresa también existe dependiendo del sector. Aunque es importante no influenciarse por la sensación de ilusión inmediata que pueda desembocar en sentimiento de confusión inicial. A la hora de introducirnos en su mercado y contar con sus recursos debemos de tener claras nuestras estrategias e ir implementándolas en base a la lectura del mercado de una manera constante y firme, siendo el seguimiento un factor indispensable.

México es un mercado en el cual la mayoría de los negocios, si están bien planteados, se desarrollan satisfactoriamente pero implican un periodo de maduración superior a otros mercados.

El producto Zumex está teniendo un grado de penetración muy positivo. Nos favorece la nueva cultura de alimentación sana, el mayor interés por beber bebidas naturales y las nuevas tendencias que potencian hábitos de vida más saludables. México es un mercado sensible a estas tendencias. Se mueven muchos y diversos tipos de negocio relacionados en general con la cultura de vida saludable. Además, el mundo de las franquicias está en auge y la presencia de empresas extranjeras y su personal, ha hecho que en los últimos años crezcan los restaurantes de comida nacional e internacional.

La implementación de franquicias, tanto americanas como europeas, ha hecho crecer notablemente el sector Horeca. Las propias empresas corporativas mexicanas están constantemente abriendo establecimientos en grandes núcleos de población como Distrito Federal, Monterrey, Acapulco, Cuernavaca, Mérida, Puebla, ... Además, la Ribera Maya, principal foco turístico del país, hace ese litoral de suma importancia con más de 32 mil locales de ocio y disfrute.

México es actualmente la 14ª economía del mundo y la segunda de América Latina y, tras un acelerado proceso de internacionalización de su economía, se ha convertido en una potencia comercial para Zumex.