

## Third Place

Mary Conway Dato-on  
Silvia Cacho-Elizondo

case 6-741-962  
September 11, 2017

### Génesis de una Marca Verde en la Selva Tropical Maya

En diciembre de 2006, las fiestas navideñas eran lo último en la mente de Omar Roquet, un MBA recién egresado de IPADE Business School, que tenía a su cargo, en su corta carrera profesional, el desarrollo de una primera gran marca. Roquet, junto a su pequeño equipo, tenía sólo tres meses para desarrollar todos los conceptos de marca de la primera goma de mascar orgánica biodegradable, originaria de su natal México.

La fecha límite resultaba ajustada debido a que el equipo necesitaba estar listo para el lanzamiento en la feria de alimentos orgánicos (BIOFach)<sup>1</sup>, la cual se llevaría a cabo en Alemania en febrero de 2007. Como si la presión del tiempo no fuera suficiente, Roquet sentía una gran preocupación por desarrollar la mejor marca posible debido a que el sustento de casi 3,000 familias dependía de las fuertes ventas del nuevo producto.

El chicle orgánico era el primer producto nuevo desarrollado por el Consorcio Chiclero, un grupo de cooperativas que representaban a los cosechadores de chicle (*chicleros*) en la selva maya del sureste de México. El Consorcio empoderaba a los *chicleros* para controlar más aspectos de la cosecha, producción y procesos de venta de la materia prima que era recolectada del árbol nativo del chicozapote. Este control era importante para los *chicleros* y sus familias porque los mayores márgenes esperados tenían el potencial de aliviar la pobreza que plagaba sus vidas. Después de diez años invertidos desarrollando la fórmula del chicle, los *chicleros* estaban listos para lanzar el producto, pero no tenían experiencia ni eran expertos acerca de cómo vender un producto de consumo.



Al saber que sólo tenían tres meses antes de la feria, el Consorcio firmó un contrato con la agencia de publicidad en donde Roquet trabajaba para que les ayudaran a desarrollar estrategias de marca. A Roquet, como líder del equipo, se le asignó la tarea de construir tres nombres de marca y *dummies* del empaque, así como de proponer un plan de entrada al mercado (*go-to-market*) para los *chicleros*.

i Ver <http://www.biofach.de/en/> para información sobre la feria de alimentos orgánicos más grande del mundo.

Publicado por Globalens, una división de The William Davidson Institute at the University of Michigan.

© 2014 Mary Conway Dato-on y Silvia Cacho-Elizondo. Este caso fue escrito por la Dra. Mary Conway Dato-on (Profesora Asociada de Negocios Internacionales en Rollins College) y la Dra. Silvia Cacho-Elizondo (Profesora-Investigadora en IPADE Business School, México). Este caso pretende ser usado únicamente como base para su discusión en clase y no tiene como propósito el ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación directiva.