

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



JUAN VALDEZ: RESURGIMIENTO DE UNA MARCA

TRABAJO DE GRADO

**DANIELA ALEJANDRA ARIAS DAZA
MARÍA CAMILA DELGADILLO GUTIÉRREZ**

BOGOTA D.C.

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



JUAN VALDEZ: RESURGIMIENTO DE UNA MARCA

TRABAJO DE GRADO

**DANIELA ALEJANDRA ARIAS DAZA
MARÍA CAMILA DELGADILLO GUTIÉRREZ**

TUTOR DALSY YOLIMA FARFÁN BUITRAGO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA D.C.

2015

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN	2
Palabras clave:	2
ABSTRACT	3
Key words:	3
1. APÉNDICE METODOLÓGICO	4
1.1 Objetivo general	5
1.2 Objetivos específicos	5
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL	5
3. APLICACIÓN EMPÍRICA	10
3.1 Caracterización del Entorno General	10
3.1.1 Marco geográfico	11
3.1.2 Marco social y económico.....	12
3.2 Caracterización del Entorno Específico	14
4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ESTUDIADA	18
4.1 Procafecol	19
4.2 Ícono Juan Valdez	21
4.3 Cadena de valor Procafecol S.A.	23
4.3.1 Actividades primarias.....	23
4.3.2 Actividades de apoyo	26
4.4 Crisis	28
4.5 Perdurabilidad	37
4.6 Indicadores de la empresa	46
4.7 Estrategia	53
5. ARGUMENTOS FINALES	63
6. REFERENCIAS	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cadena genérica de valor de Michael Porter.....	9
Ilustración 2 Etapas de las organizaciones	10
Ilustración 3 Cadena de valor Juan Valdez	23
Ilustración 4 Proceso de asignación de franquicias de Juan Valdez	34
Ilustración 5 Proceso de distribución Juan Valdez.....	36
Ilustración 6 Etapas de las organizaciones de Uppsala	55
Ilustración 7 Proceso de franquicia de Juan Valdez.....	57
Ilustración 8 Proceso de internacionalización	60

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Indicador del precio del café 1997-2003.....	20
Gráfica 2 Ventas por Canal (millones).....	47
Gráfica 3 Liquidez Procafecol S.A.	48
Gráfica 4 Indicadores de endeudamiento	49
Gráfica 5 Reducción de intereses (millones de pesos).....	49
Gráfica 6 Apalancamiento financiero	50
Gráfica 7 Indicadores de eficiencia.....	50
Gráfica 8 Rotación de inventarios	51
Gráfica 9 Ciclo operacional.....	51
Gráfica 10 Ciclo efectivo 2008 – 2013	52
Gráfica 11 Indicadores de rentabilidad de la marca.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ingresos por canal en Millones de pesos COP	15
Tabla 2 Reconocimiento de la marca Juan Valdez.	22
Tabla 3 Indicadores de facultamiento del consumidor.....	31
Tabla 4 Consumo de café 2000 – 2013	41

GLOSARIO

Complejidad: Que se compone de elementos diversos, en el ámbito empresarial hace referencia a situaciones en las cuales hay un límite de herramientas para tomar decisiones o escenarios donde factores externos dificultan las posibilidades predicción.

Crisis: “Toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que esté incidiendo en su operación y, en los resultados de su gestión” (CEI 2012)

Franquicia: Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

Globalización: Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos.

Innovación: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Internacionalización: “El proceso mediante el cual las empresas se hacen más conscientes de las actividades internacionales y se envuelven en operaciones más allá de sus fronteras” (Lam & White, 1999)

Perdurabilidad: Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, ajusta su estrategia a la intensidad de las fuerzas del mercado, enfocándose permanentemente aquellos espacios que el mercado no está explotando y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. (Rivera Rodríguez, 2006)

RESUMEN

La Federación Nacional de Cafeteros fue fundada en el año 1927 con el objetivo de elevar el nivel de vida de los caficultores y dar a conocer la calidad del café Colombiano en el mundo. Parte del trabajo de la federación ha sido el posicionamiento a nivel mundial del café Colombiano, para lo cual ha utilizado varias campañas publicitarias entre las cuales se destaca la creación en el año 1959 del icono Juan Valdez con su mula Conchita.

Así mismo, en noviembre del año 2002 la Federación Nacional de Cafeteros creó la empresa Procafecol S.A. con el objetivo de generar negocios de valor agregado para los cafeteros y desarrollar las actividades empresariales bajo la marca Juan Valdez Café. En el año 2005 Procafecol S.A. inició el proceso de expansión internacional, para el año 2013 la compañía reportaba utilidades alrededor de los cuatro mil millones de pesos colombianos y excelentes cifras de expansión. Sin embargo, desde la apertura de la primera tienda Juan Valdez en el año 2002 la marca generaba pérdidas, que alcanzaron aproximadamente diecinueve mil millones de pesos colombianos en el año 2012. (Procafecol S.A., 2013)

Teniendo en cuenta que es necesario tener herramientas que permitan generar estrategias desde la dirección y gerencia para asegurar la perdurabilidad en las empresas, adscrito al GIPE (Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial), se realizó este estudio de caso como parte de la línea de investigación de Realidad empresarial. Con el fin de analizar el caso de Procafecol S.A. y su marca Juan Valdez, e ilustrar el resurgimiento de la compañía después de 9 años de presentar pérdidas en el ejercicio financiero. (Escuela de administración Universidad del Rosario, 2013)

Palabras clave: Perdurabilidad, innovación, internacionalización, complejidad, crisis.

ABSTRACT

The Colombian Coffee Growers Federation was founded in 1927 in order to improve the quality of life of the coffee growers and increase the awareness about Colombian coffee in the world. The functions of the Federation include the positioning of the Colombian coffee around the world, for which it has used different advertising campaigns where the creation of *Juan Valdez* icon and his mule *Conchita* in 1959 stand out.

In November of 2002 The Colombian Coffee Growers Federation created *Procafecol S.A.* company, committed to create added value businesses for the coffee growers and develop corporate activities under the brand *Juan Valdez Café*. In 2005, Procafecol SA. begins the international expansion process, by the year 2013 the company reported profits around \$4.000 million of Colombian Pesos (COP) and excellent expansion numbers. However, since the opening of the first Juan Valdez store in 2002 the brand was generating losses that reached \$19.000 million of Colombian Pesos in 2012. (Procafecol S.A., 2013)

Given the need to have tools to generate direction and management strategies to ensure sustainability in companies, attached to *GIFE (Research group for the corporate perdurability)*, this study case was conducted as part of the research line corporate reality. With the objective of analyze the *Procafecol S.A.* case and its brand *Juan Valdez*, and illustrate the recovery of the company after 9 years of having losses in the financial exercise. (Escuela de administración Universidad del Rosario, 2013)

Key words: Perdurability, innovation, internationalization, complexity, corporate crisis.

1. APÉNDICE METODOLÓGICO

El análisis de Juan Valdez café como marca de Procafecol S.A. se realizará bajo las pautas de recolección de información para el estudio de casos de la Universidad del Rosario en cabeza de la escuela de administración con la creación de la comunidad de casos la cual tiene su propia estructura desarrollada por los docentes investigadores de la misma escuela. Es decir a partir de una situación específica observada en la compañía, se pretende obtener la información que permita analizar y establecer elementos destacados para la posterior construcción del caso, que sean aplicados a la realidad empresarial del país y sirvan como herramienta académica.

Para el desarrollo del caso se recolectará información financiera y comercial de fuentes primarias y secundarias, como páginas gubernamentales, la página web oficial de la empresa e información física proveniente de la sede de Procafecol S.A. en Bogotá, y a través de diferentes entrevistas.

Dado que Juan Valdez café es marca representativa del sector cafetero en Colombia, el análisis del caso buscará información que permita ubicarla en la realidad actual del sector, a fin de establecer la importancia tanto del sector para el país, como de la marca para el sector cafetero.

La ruta guía para el análisis del caso será:

- Identificar el comportamiento del sector caficultor en el país, analizando el comportamiento de la producción, oferta de productos y volumen de ventas a nivel nacional e internacional.
- Estudiar la historia de Juan Valdez, tanto de la marca desde 1959, como de la empresa desde el año 2002. Con el fin de entender la importancia, evolución de la marca y aspectos clave que la han caracterizado a través de los años.
- Identificar aspectos característicos de la marca, con el fin de encontrar los diferentes puntos de quiebre positivos y negativos desde sus inicios.

- Identificar las estrategias que la han llevado la transformación como de la marca y posición actual.
- Determinar elementos clave que constituyen a Juan Valdez Café como un caso de éxito o fracaso empresarial.

1.1 Objetivo general

Identificar las estrategias utilizadas por Procafecol S.A. y su marca Juan Valdez para salir de la crisis que presentó.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar las posibles causas de la crisis en la empresa, y las acciones correctivas que se ejecutaron.
- Identificar factores que pudieron influenciar en la crisis a partir del contexto y entorno en que se encontraba la empresa.
- Identificar estrategias que han propiciado la perdurabilidad de la organización a través de los años.
- Analizar el posicionamiento de marca de Juan Valdez como parte de la estrategia de Procafecol S.A. para propiciar la longevidad de la compañía.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

El presente trabajo presenta como tema central de discusión el resurgimiento de la marca Juan Valdez de Procafecol S.A., enmarcado bajo la epidemiología la realidad empresarial que estudia la perdurabilidad de las empresas. Para definir este fenómeno y los parámetros bajo los

cuales se realizará la investigación se tomarán algunos conceptos y acercamientos realizados. Los parámetros esenciales para el desarrollo del trabajo son: perdurabilidad empresarial, epidemiología empresarial, resurgimiento y posicionamiento de marca, estrategia e innovación.

El primer parámetro hace referencia al estudio de la perdurabilidad empresarial y la definición de esta según Collins & Porras (1994), quienes proponen que las empresas perdurables son aquellas que permanecen fieles a sus principios o valores esenciales. Su investigación describe cuáles son los aspectos que hacen a las empresas realmente excepcionales y para ello presentan los principios que determinan su perdurabilidad. Para el análisis del caso, es pertinente dado que Juan a través de los años se ha destacado por integrar su misión, valores organizacionales y visión de “Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno” (Procafecol S.A.)

Por otro lado, el entorno empresarial del cual Juan es participe es cambiante e impredecible razón por la cual Caótica de Kotler (2010) aportará desde una perspectiva estratégica herramientas y comportamientos para esta etapa, de tal manera que pueden ser comparada con las utilizadas por la marca para salir de la crisis y lograr su estado actual. Adicionalmente, apoyaremos el análisis interno de la compañía a partir las teorías de cambio organizacional expuestas por W. Burke (2011) en su libro Organization change.

El factor de innovación se constituye como un elemento relevante para mejorar la competitividad de las empresas. Este factor es determinante para el análisis de la marca Juan Valdez teniendo en cuenta la interacción con sus grupos de interés, razón por la cual, el parámetro número tres estará enfocado a la innovación presente en la marca y como apoyo a esta investigación se tendrá en cuenta el estudio de caso realizado por Harvard Business School, Innovation in caffeination (2013).

Así mismo, se aplicaran diferentes teorías y metodologías que permiten tener un mayor entendimiento de la empresa en su contexto interior con la explicación de la cadena de valor, así como la posición estratégica de la empresa con el análisis realizado a partir del diamante de Porter. Finalmente teniendo en cuenta la importancia de la globalización y el impacto que genera

la misma en el desarrollo empresarial se han tenido en cuenta diferentes teorías de internacionalización como el modelo Upssala y las diferentes alternativas de internacionalización.

El modelo del diamante de Michael Porter, nos permite hacer un análisis tanto de los factores externos como del comportamiento interno de la empresa. (Restrepo Puerta , Interpretando a Porter , 2004) El modelo considera 5 fuerzas que afectan a las empresas, y según la intensidad puede generar un cierre en la empresa, o ser causa de un mal desempeño; El análisis se realizará en primer instancia al sector, en el cual se busca mostrar la posición estratégica del sector y posteriormente se realizara el análisis de la posición de la empresa en el sector, en los dos análisis se utilizaran las 5 fuerzas que son:

1. Ingreso de los competidores
2. Amenaza de sustitutos
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes.

En la primera fuerza, ingreso a los competidores, hace referencia a que tan altas son las barreras de entrada al mercado de la empresa. Las barreras pueden ser altas cuando la legislación de los países tiene diversas barreras de entrada como requerir una alta inversión de capital, o ya sea un mercado que necesita capital humano muy especializado o se requiere el acceso a tecnología muy específica.

La segunda fuerza denominada amenaza de sustitutos, hace referencia a que tan fácil es que los clientes encuentren productos o servicios similares, que le permitan reemplazar el producto o servicio recibido actualmente por la empresa.

La tercera fuerza, el poder de negociación de los compradores, significa que tanta influencia tienen los compradores en el momento de hacer una negociación, y que tan relevantes pueden ser los cambios que los compradores generen en la misma.

La cuarta fuerza nos lleva a analizar el poder de negociación que existe desde Juan Valdez hacia sus proveedores que en este caso el principal proveedor es FNC.

La última fuerza que constituye un análisis en torno a la rivalidad o fuerza entre los jugadores existentes, es una ficha clave para entender cómo trabaja Juan Valdez su estrategia y dónde radica la diferenciación como marca con sus competidores.

Así mismo utilizaremos, la herramienta de cadena de valor propuesta por Michael Porter en su libro La ventaja competitiva como herramienta de análisis para la planificación estratégica. La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la se descompone una empresa en sus actividades constitutiva, con el fin de identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor.

La ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma una manera diferente a sus competidores o realizándolas a un menor precios. La cadena de valor de una empresa se conforma por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. (John, Mintzberg, & Quinn, 1997)

La cadena de valor se divide en tipos de actividades:

Las actividades primarias, que hacen referencia a la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia post venta. Según el modelo, la cadena se compone de cinco actividades primarias: Logística interna, producción, logística externa, Marketing y Venta y Servicio post venta.

Las actividades secundarias apoyan las actividades primarias proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las actividades de apoyo incluyen: la infraestructura de la organización, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

Ilustración 1 Cadena genérica de valor de Michael Porter



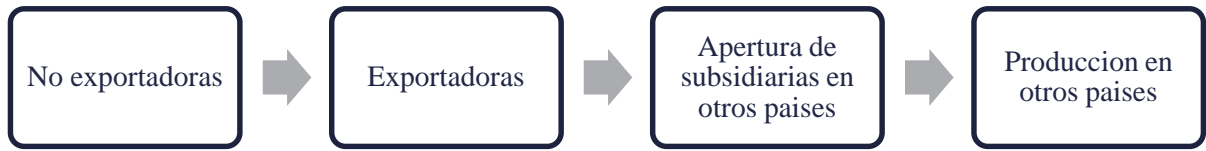
Fuente: El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer.

Finalmente, como la internacionalización entendida como el proceso mediante el cual las empresas se hacen más conscientes de las actividades internacionales y se envuelven en operaciones más allá de sus fronteras (Lam & White, 1999), lleva a la creación de nuevas estrategias que permitan encontrar la forma ideal de llegar a nuevos mercados minimizando el riesgo y la complejidad del proceso, será parte fundamental del análisis que se desarrollara en el caso.

Ahora bien la internacionalización es un proceso que se da por etapas y se explica a través de diferentes modelos. El modelo de Uppsala, es uno de los más reconocidos puesto que ha sido probado en organizaciones pertenecientes a distintos tipos de industrias de productos.

Considera 4 etapas que atraviesan las organizaciones:

Ilustración 2 Etapas de las organizaciones



Fuente: Construcción propia a partir del modelo de Uppsala

3. APLICACIÓN EMPÍRICA

3.1 Caracterización del Entorno General

El café es considerado el segundo producto *commodity* más transado en el mundo después del petróleo, y se constituye como un bien de gran importancia para miles de familias alrededor del mundo quienes lo cultivan, procesan y comercializan. Según la Organización Mundial del Café la producción de café está distribuida en más de 70 países, sin embargo Colombia, Vietnam y Brasil generan alrededor del 55% de la producción mundial. (ICO, 2013).

En Colombia la historia del café se remonta al año 1835, año en el cual la Federación Nacional de Cafeteros afirma, se realizó la primera producción comercial que correspondió a 2.560 sacos y fue exportada desde Cúcuta, (SIC, 2012). Durante el siglo XX, el sector cafetero realizó grandes aportes a la economía Colombiana, llegando a representar el 80% de las exportaciones del país, y se ha caracterizado por ser un sector de impulso para la economía, con aportes dirigidos a elevar el nivel de vida e las familias cafeteras, con mejoras en salud, educación e infraestructura en las zonas cafeteras (Federación nacional de cafeteros, 2014).

El sector ha sido soportado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), que tuvo origen en el año 1927 con el propósito de desarrollar y fortalecer la industria cafetera en el país. Organización que hasta los años 90's cumplió la tarea de estabilizar los precios del café respecto

al precio internacional. Cabe destacar, que durante ésta misma época se gestó la crisis mas importante que ha tenido el sector cafetero en Colombia causada principalmente por la volatilidad de precios, que surgió, desde la roptura del pacto internacional el año 1989 lo cual elimina el sistema de cuotas, y da inico a una libre competencia de mercado que lleva el precio de café a la baja. (Banco mundial , 2002)

Colombia se caracteriza por producir café de la variedad *arabica suave*; De la variedad arabica cuenta con una participación actual del 61,9% de la produccion mundial. El país ha logrado el reconocimiento por los altos estandares de calidad en la variedad producida, sin embargo al comparar la produccion del periodo de tiempo de 1981-1986 y 2006-2011, la produccion ha disminuido en un 16.94%. en el país. (SIC, 2012).

3.1.1 Marco geográfico

El café de Colombia es reconocido por su acidez, aroma fuerte y cuerpo medio/alto. Características atribuidas por el entorno particular en que crece la semilla:

Entorno montañoso: El café producido en Colombia es considerado como “de alta montaña” debido a que este se cultiva a lo largo de las tres ramas de la Cordillera de los Andes y en la Sierra Nevada de Santa Marta. En algunas de las principales zonas productoras de café como la Zona cafetera la altitud llega a ser cercana a los 2,000 o 5,000 metros sobre el nivel del mar. (Cafe de Colombia, 2013)

Temperatura: La temperatura a la crece el cultivo resulta ser un factor determinante de la calidad del café, para Colombia proximidad a la Línea del Ecuador permite temperaturas medias y variaciones leves durante el año. El régimen térmico oscila entre 18° a 24° C, condiciones ideales que ofrece la Zona cafetera Colombiana para el crecimiento del café durante todo el año.

Suelos: La característica principal de los suelos de las Zonas Cafeteras en Colombia es su alto contenido de material orgánico y cenizas volcánicas, lo cual los hace altamente fértiles y reduce la necesidad de uso de fertilizantes. Adicionalmente los suelos colombianos retienen humedad y son poco ácidos, aportando condiciones óptimas para el cultivo de café sin necesidad de mayor tratamiento a los suelos.

Precipitación: El paso de la Zona de Confluencia Intertropical (ZCIT)¹ en Colombia genera dos temporadas de lluvia marcadas en el país: de Abril a Maya, de Octubre a Noviembre. Esto permite junto con la exposición al sol y la topografía del país completar el ciclo productivo del café, manteniendo cosechas de manera regular a lo largo del año.

En general la disponibilidad de agua, temperatura, radiación solar y régimen de vientos de Colombia es un factor diferencial que ha permitido que el país produzca café de alta calidad, evitando el uso de químicos y riego artificial, y generando ciclos de cosecha permanentes durante todo el año.

3.1.2 Marco social y económico

Según boletín económico del Banco de la Republica² la actividad cafetera genera hoy uno de cada tres empleos rurales, ocupa alrededor de 560.000 familias, y permite que dos millones de personas vivan directamente de la producción de café. Con 631 mil empleos generados en el año, supera en 3,7 veces el total aportado por las flores, el banano, el azúcar y la palma juntos. Sin embargo luego del rompimiento del pacto de cuotas, Colombia ha sido uno de los países que ha enfrentado una mayor disminución en la productividad, muestra de ello es el aumento de tierras cultivadas pero una disminución significativa en la producción pasando de representar el 13% de la producción mundial en los años 70's, a un 7.3% en el 2012. Dicha disminución se debe a diferentes factores, entre los cuales se destaca la falta de educación de la

¹ Zona de Confluencia Intertropical (ZCIT), zona en donde confluyen los vientos alisios de los hemisferios Norte y Sur.

² Al respecto ver: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_710.pdf

población que trabaja en este sector, el envejecimiento de la población, la baja rentabilidad que lleva a los caficultores a la siembra de otro tipo de cultivos, así como la falta de acceso al crédito en más del 60% de los caficultores con lo cual la tecnología se torna precaria en los cultivos.

El café se constituye como una fuente de gran importancia para elevar el nivel de vida en las zonas rurales, con la capacidad de impactar de forma positiva el crecimiento del PIB real con un impacto 4 veces más grande que el sector minero y energético. Ahora bien, a pesar de que el café constituye actualmente alrededor del 7% del PIB nacional, y comparado con el sector energético que contribuye con alrededor del 30% del PIB, el sector cafetero tiene la capacidad de generar un mayor impacto en el bienestar de la población debido a la equidad existente en las tierras cultivadas, es decir los caficultores en general tienen pequeñas proporciones de tierra en las cuales trabajan según FNC, comparado con las extensivas tierras en manos de pocas compañías del sector minero energético.

Sin embargo ante las diferentes crisis que ha enfrentado el sector desde la FNC se han buscado alternativas que permitan disminuir los impactos negativos de las mismas en el bienestar de los caficultores. Según informe de CEPAL³ el año 2000 y 2001 represento para el sector una fuerte crisis debido a la sobre oferta comparado con una demanda que creció en solo un 1% a nivel mundial. Dicha crisis llevo a la reducción de los precios del grano que en términos reales fue el más bajo de los últimos 50 años. Así mismo el poco crecimiento de la demanda se dio como repercusión al a crisis Estadunidense del año 2001, con lo cual se disminuyó en alrededor de un 1.2% del PIB Regional, dicha disminución llevo a bajar el empleo generado, así como la remuneración recibida en los trabajadores.

Como respuesta a dicha crisis la FNC decide crear Procafecol, con el fin de que fuera esta empresa la que administrara la marca Juan Valdez, con ello impulsar el consumo de café a través de tiendas de café a nivel nacional e internacional. Procafecol año tras año ha pagado regalías a la FNC por el uso de la marca Juan Valdez, las cuales para el año 2013 completaron un acumulado de \$38.682 Millones de pesos los cuales son utilizados por la FNC en los

³ Revisar informe de CEPAL (CEPAL, 2002)

diferentes programas que benefician a los caficultores directamente como investigación, renovación de cultivos y educación.

Es así como se observa que la importancia del café radica en el impacto social que puede generar, debido a la intensiva mano de obra utilizada en su proceso que representa alrededor de un 70% de la producción, y con ello la posibilidad de disminuir notoriamente las tasas de desempleo del país; Sin embargo cabe destacar que para que el sector cafetero sea más productivo se requiere uso de mayor tecnología, mayor acceso a los créditos, tener población joven como mano de obra que tenga más acceso a la educación y con ello permita un manejo más productivo y rentable de los cultivos. (CEPAL, 2002)

3.2 Caracterización del Entorno Específico

Procafecol S.A. es una empresa de la FNC que hace parte de la estrategia de valor agregado desarrollada a causa de la crisis del café en 2002, con ánimo de crear valor a los cafeteros y manejar la marca Juan Valdez. (FNC, 2014)

Actualmente, las acciones de Juan Valdez se componen de la siguiente manera: 83,6% hacen parte de la Federación Nacional de Cafeteros, 12,2% de la Corporación Financiera Internacional (IFC) quién en el año 2007 invirtió 20 millones de dólares en acciones de la compañía y 3,8% de algunos de los pequeños cafeteros.

Hoy Juan Valdez cuenta con 202 tiendas en Colombia y 89 en el exterior, para finales de 2014 la compañía proyecta tener 210 tiendas en el país y 100 en el exterior. (Procafecol S.A., 2008) Actualmente la empresa tiene 4 líneas de negocio, los ingresos obtenidos a partir de las 4 líneas se distribuyen así:

Tabla 1 Ingresos por canal en Millones de pesos COP

CANAL	2012	2013
TIENDAS COLOMBIA	90,441	105,285
GRANDES SUPERFICIES	11,660	13,895
INSTITUCIONAL	5,974	7,179
INTERNACIONAL	11,293	15,758
NUEVOS PROYECTOS	198	260
TOTAL	119,566	142,377

Fuente: Informe gestión año 2013

La relación de Procafecol S.A. con la FNC se da de forma continua y se fortalece debido a la colaboración conjunta que se desarrolla entre las dos organizaciones. Por un lado la FNC es el mayor accionista de Procafecol con una participación actualmente de 83.6%. Así mismo, la empresa tiene la responsabilidad de hacer el manejo de la marca Juan Valdés, razón por la cual paga regalías cada año por el uso de la marca, dichas regalías van al fondo del café y en el año 2013 ascendieron a un acumulado de \$38.682 millones. (Informe de gestión año 2013).

En cuanto al café, la empresa Procafecol es la encargada de posicionar y vender el café Colombiano bajo la marca Juan Valdés en los diferentes canales; Ahora bien, Procafecol hace uso de la marca Juan Valdés, y la empresa está en constante búsqueda de nuevos mercados, por tanto es la encargada de dar las franquicias para las diferentes zonas.

Actualmente la empresa tiene 83 tiendas en diferentes países abarcando Latinoamérica, Centroamérica, Norte América, España, Medio Oriente, Corea del sur y Malasia y espera terminar el año con 100 tiendas (informe 1 semestre 2014). Es así como el modelo de franquicias le ha permitido a la empresa generar una expansión a nivel internacional significativa con altas tasas de crecimiento año tras año.

Para tener un mayor conocimiento de la posición estratégica de la empresa en el sector, se realizó un análisis a través del diamante de Porter.

Cabe destacar que Colombia se ha fortalecido como un país destino para la inversión extranjera, y muchas de las inversiones se hacen con nuevos formatos en Colombia como pueden ser marcas franquiciadas de gran expansión. Así mismo es de destacar la protección que se da desde el gobierno a la inversión extranjera, lo cual incluye preferencias arancelarias que hacen al país más atractivo.

Es por ello que en cuanto a barreras de entrada, Procafécol se ve inmerso en un sector con bajas barreras pues si bien existen restricciones legales para la importación de café, Procafécol se ve más vulnerado ante la posibilidad de otras marcas de establecer formatos similares, lo cual en el país se genera de forma continua; Quizás una de las mayores protecciones que tiene la organización es la cobertura que tiene en el país pues a pesar de que el formato de tienda de café sea fácilmente imitable, no es fácil alcanzar la presencia que tiene Juan Valdez en el país con alrededor de 200 tiendas de café en el país.

La segunda fuerza es denominada amenaza de sustitutos; Colombia al ser un país cafetero encuentra fácilmente sustitutos para los productos ofrecidos por Juan Valdez. Es allí donde radica la importancia de la experiencia que genera la empresa a través de sus marcas de café. La experiencia de ir a Juan Valdez es especialmente enriquecedora por la posibilidad que tiene el cliente de encontrar café de origen, es decir no es un único tipo de café, el cliente puede seleccionar la región de origen de su café, y la preparación perfecta a fin de encontrar la taza ideal.

La tercera fuerza, el poder de negociación de los compradores, significa que tanta influencia tienen los compradores en el momento de hacer una negociación; La influencia puede ser alta cuando en pocos compradores se concentra gran parte del mercado, o los volúmenes manejados por cada cliente constituyen un rubro de ingreso alto para la organización.

En el caso de Procafecol la empresa tiene 3 tipos de cliente; El comprador de grandes superficies, que tiene un poder de negociación alto debido a que son clientes que manejan grandes volúmenes y son claves para la distribución del producto, tal es el caso de Wal-Mart en Estados Unidos o el grupo Casino en Colombia.

En cuanto al cliente franquiciado, la influencia es baja, ya que hace parte de los contratos de franquicia realizar la compra del café como materia prima para el funcionamiento del negocio a Procafecol, por tanto el cliente se ve condicionado a comprar siempre el café bajo esta modalidad.

Los consumidores de las tiendas de café, tienen una baja influencia ya que la compra es más esporádica y de un volumen pequeño, sin embargo la empresa ha centrado sus esfuerzos en entender las necesidades del cliente a fin de poder fidelizarlo con la marca, el café y la experiencia que se brinda a través de las tiendas Juan Valdez.

La 4 fuerza nos lleva a analizar el poder de negociación que existe desde Juan Valdez hacia sus proveedores. En este caso el café es comprado a través de la FNC, la cual compra a pequeños y grandes productores de todo el país; Al ser la FNC el mayor socio en Procafecol, y ser este su proveedor, Juan Valdez genera una integración vertical pues logra llegar desde la planta hasta la taza en una cadena que está bajo la misma organización. En cuanto a productos de pastelería, la empresa tiene un gran poder de negociación, dado el tamaño de la organización y la cantidad de tiendas de café a nivel nacional. Lo cual permite encontrar precio, calidad y características óptimas del producto ofrecido al cliente final desde el proveedor.

Finalmente la última fuerza que constituye un análisis en torno a la rivalidad o fuerza entre los jugadores existentes, es una ficha clave para entender cómo trabaja Juan Valdez su estrategia y dónde radica la diferenciación como marca con sus competidores.

Cabe aclarar que los competidores que Juan Valdez a nivel mundial son diferentes a la competencia a nivel nacional. Específicamente centraremos nuestro análisis en la marca Starbucks y Oma. Se observa que tanto a nivel nacional como internacional los formatos de

tiendas de café son muy similares, y a nivel internacional el modelo de franquicias es el más usado y el que ha llevado en proporciones diferentes a incrementar la presencia de café de las diferentes marcas. Así mismo cabe destacar que si bien el factor diferencial de Juan Valdés es destacar el origen del café, es un diferencial que debe ser enseñado y cultivado en los clientes, con el fin de que los mismos logren encontrar en este un valor agregado y fidelidad hacia la marca.

4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ESTUDIADA

La Federación Nacional de Cafeteros, actualmente representa alrededor de 563.000 familias cafeteras es una de las organizaciones sin ánimo de lucro rurales más grande del mundo, apolítica y democrática en donde a través de la estructura de representación gremial busca consultar para la toma de decisiones la base del gremio, los productores de café y sus familias. (FNC, 2014)

La trayectoria como organización de la FNC es muy importante para entender el desarrollo del país y del sector. Fue fundada en el año 1927 con el objetivo del “mejoramiento de las condiciones de vida de los cafeteros colombianos, sus familias y el desarrollo de las zonas rurales cafeteras de nuestro país” (FNC, 2014)

En 1938 la Federación crea CENICAFE, instituto de investigación científica para mejorar las prácticas caficultoras y las variedades de café. Así mismo, desde finales del a década de los 40's la FNC crea La flota mercante Gran colombiana con el propósito de facilitar las exportaciones facilitando desde el año 1958 la compra directa del grano a los caficultores con el fin de garantizar un precio justo y transparente.

En el año 1960 nace el personaje Juan Valdez y su burra conchita, para darle la vuelta al mundo con el propósito de concientizar al consumidor extranjero sobre la calidad del grano y

con esto aumentar el consumo en el exterior, convirtiéndose en un icono del café de Colombia y siendo esta una de las mayores estrategias publicitarias en pro del café.

La primera aparición publicitaria fue en ese mismo año en el diario “The New York times”, y a finales de 1961 ya había ganado cinco premios, entre los que sobresalen el del Art Directors Club de New York y el del Hollywood Advertising (FNC , 2014)

Durante la década de los 90's una década de grandes cambios para la comercialización del café debido al rompimiento del pacto de cuotas en el año 1989, implicó una necesidad por aumentar la productividad de los cultivos para competir en una situación de libre mercado. A dicho rompimiento del pacto Colombia reaccionó de forma tardía y a pesar de los esfuerzos desde la FNC por contrarrestar los efectos con programas de productividad, compra, educación y promoción del café de Colombia, el país no volvió a tener las antiguas bonanzas cafeteras y los precios se han mantenido a la baja. (CEPAL, 2002)

Motivo por el cual durante el nuevo milenio la FNC se ha destacado por buscar estrategias que aumenten el valor del café, tales como lograr ser un producto que recibe formalmente una denominación de origen⁴ así como la creación en el 2002 de la empresa Procafecol con el uso del icono de la Federación Juan para promover el café Colombiano desde tiendas de café.

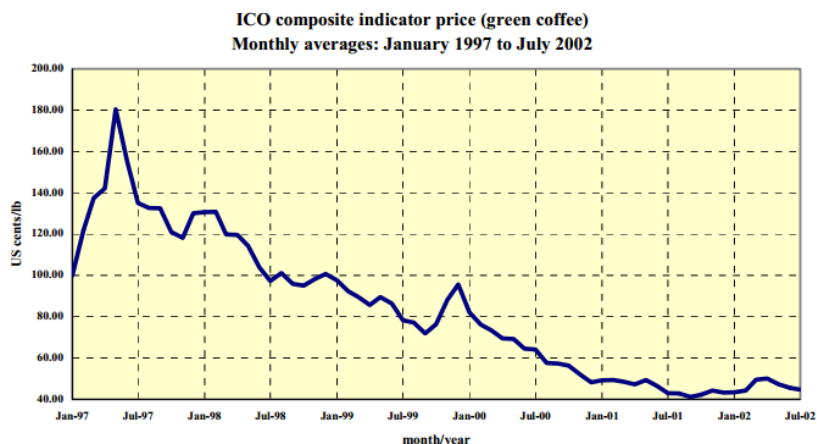
4.1 Procafecol

En el año 2001 la sobreproducción del café superó el consumo global que creció en tal solo 1%, generando una sobre oferta de alrededor de 10 millones de sacos y los inventarios en los países

⁴ **Denominación de origen** es la certificación emitida por la entidad oficial, en este caso FNC la cual garantiza que el producto es 100% colombiano, sin mezclas y con altos estándares de calidad con el fin de dar un respaldo oficial a los caficultores. La certificación de origen como su nombre lo dice, se da a los productos que desde la cosecha tienen cuidados especiales en el grano, a fin de entregar un producto excelente a los consumidores más exigentes a nivel mundial.

importadores aumentaron casi tres veces el nivel normal. A causa de esto, el precio del café a nivel mundial disminuyó alcanzando los 50 centavos de dólar, el precio más bajo en términos reales en más de 50 años.

Gráfica 1 Indicador del precio del café 1997-2003



Fuente: ICO

En 2002 la actividad cafetera colombiana representaba 2% del PIB total nacional y 22% del PIB agrícola. Los productores pequeños representaban el 95% y el los productores de tipo empresarial el 5% restante.

A causa de la baja rentabilidad del producto, el envejecimiento de plantaciones y el drástico cambio climático, las condiciones de pérdida de rentabilidad cafetera y de contracción del empleo y de las inversiones, deterioraron las condiciones de vida de estos productores. Así, el desempleo en las zonas cafeteras se incrementó en 7.8%, frente al 5.7% en el resto del país. Se calcula que las pérdidas de la caficultura en el año 2001 tuvieron un impacto económico equivalente a 257.000 empleos/año, de los cuales 181.000 serían empleos directos cafeteros. En el período 2000/2001, Colombia fue desplazada por Vietnam como segundo productor mundial de café.

El informe realizado por CEPAL, para el análisis del impacto de la crisis cafetera, refleja que si bien el precio del café sufrió una drástica caída en el precio de compra a los productores, el consumidor obtenía al mismo costo el café, por tanto el margen adicional generado por la disminución de precios genero utilidades tanto en las empresas procesadoras de café, así como en las que ofrecían el café como su producto final. (CEPAL, 2002)

En respuesta a ello la Federación Nacional de Cafeteros decide en 2002 crear las tiendas de café Juan Valdez con el fin de agregar valor al producto y realizar promoción del mismo. Y de esta forma lograr que el productor fuera participe y beneficiario del café como producto de consumo final.

4.2 Ícono Juan Valdez

Para finales de los años cincuenta las exportaciones de café en Colombia alcanzaron a ser en promedio 71% de las totales, según las cifras del Banco de la República el 77% de ésta cifra estaba destinada a los Estados Unidos de América. Sin embargo, menos del 5% de los consumidores reconocían a Colombia como un productor relevante de café en el mundo (Lozano, 2000).

Bajo este contexto la FNC decide contratar a la agencia de publicidad Doyle Dane Bernbach de Nueva York, hoy conocida como DDB, con el fin de idear una campaña que diferenciara el producto colombiano. Es así como DDB creó el personaje de Juan Valdez para representar al arquetipo del caficultor colombiano, que fue expuesto al público en 1961 en su primera campaña.

En 1981 se introdujo el logo al comercio con el fin de generar una imagen positiva del origen del producto. La campaña comercial se enfocó en la creación de una imagen positiva del café Colombiano ante los consumidores finales para crear así un nuevo segmento en el mercado de América del Norte (Lozano N. , 2001). Como resultado la campaña del “100% Café

Colombiano” obtuvo bastantes reconocimientos y para el año 2000 el logo de Juan Valdez gozaba del 53% de identificación en Estados Unidos.

Tabla 2 Reconocimiento de la marca Juan Valdez.

Reconocimiento de Café de Colombia Como el "El Mejor"		Reconocimiento de JV como símbolo del café colombiano entre consumidores de café	
EE.UU	53%	EE.UU	50%
Canada	58%	Canada	48%
Reino Unido	26%	Francia	1%
Francia	26%	Alemania	0%
Alemania	25%	España	28%
España	65%	Japón	0%
Japón	25%	China	8%
Corea del Sur	30%		
China	34%		

Fuente: www.krcresearch.com

Durante los cincuenta años de la marca, Juan Valdez ha sido representado por tres personas: José Duval un actor cubano, luego y durante treinta y siete años Carlos Sánchez de Fredonia – Antioquia y desde 2006 Carlos Castañeda un pequeño caficultor de Andes – Antioquia. (FNC , 2014)

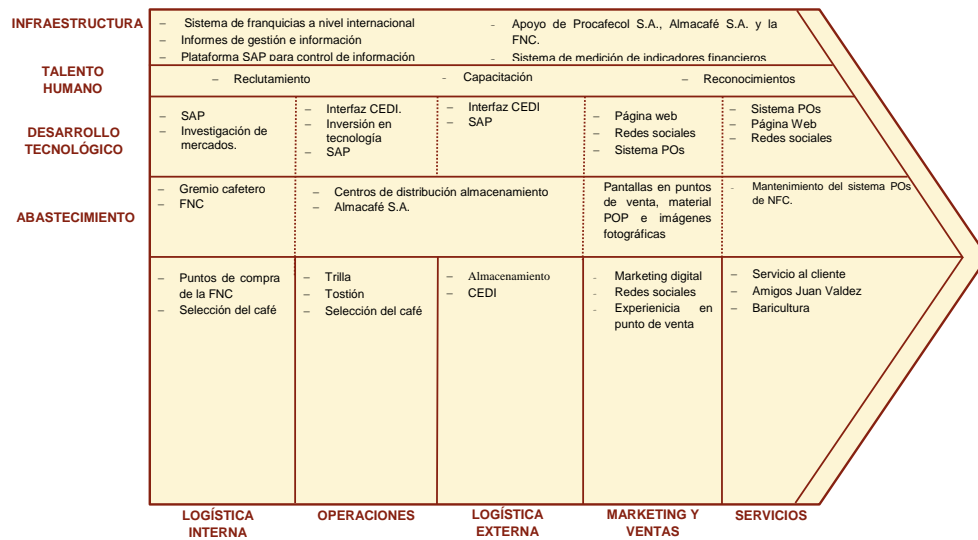
Juan Valdez es una estrategia y hace parte del Fondo Nacional del Café, una cuenta parafiscal a la que contribuyen los cafeteros colombianos. La FNC como representante de los cafeteros colombianos, administra los recursos del Fondo en beneficio de los mismos cafeteros.

Actualmente, las acciones de Juan Valdez se componen de la siguiente manera: 83,6% hacen parte de la Federación Nacional de Cafeteros, 12,2% de la Corporación Financiera Internacional (IFC) quién en el año 2007 invirtió 20 millones de dólares en acciones de la compañía y 3,8% de algunos de los pequeños cafeteros.

Actualmente la empresa tiene 83 tiendas en diferentes países abarcando Latinoamérica, Centroamérica, Norte América, España, Medio Oriente, Corea del sur y Malasia y espera terminar el año con 99 tiendas (informe 1 semestre 2014). Es así como el modelo de franquicias le ha permitido a la empresa generar una expansión a nivel internacional significativas con altas tasas de crecimiento año tras año.

4.3 Cadena de valor Procafecol S.A.

Ilustración 3 Cadena de valor Juan Valdez



Fuente: Construcción propia a partir de los informes de gestión

4.3.1 Actividades primarias

En la cadena de valor de Juan Valdez®, las actividades entendidas como primarias son en su mayoría realizadas por sus principales aliados: FNC, Almacafé y Procafecol S.A., es por esto que en la cadena de valor de la marca se ve reflejado el trabajo en conjuntos de las entidades mencionadas.

- **Logística interior:** El café Juan Valdez® se produce en diferentes fincas distribuidas en 22 de los 32 departamentos que conforman a Colombia. Los caficultores llevan el café a los puntos de compra de la FNC, donde se compra el café Juan Valdez.

Para almacenar el café Almacafé S.A. provee un almacén general de depósito, donde el café puede permanecer hasta tres meses. Esta también administra plantas especializadas en la trilla de café de exportación y una torrefactora para la producción y empaque del café requerido por las tiendas Juan Valdez®. (Juan Valdez S.A, s.f.)

- **Operaciones:** El café provenientes de las fincas de los cafeteros llega a los almacenes de Almacafé S.A., donde es pesado, se registrado y sometido ciertas pruebas para determinar si se encuentran en el rango permitido por los estándares establecidos para los cafés de Juan Valdez®.

Una vez seleccionado, el grano verde es trasladado a las torrefactoras y es expuesto a una fuente de calor para tostarlo. Finalmente el café es empacado en bolsas de material laminado que garantizan su estabilidad hasta fin de año (Juan Valdez S.A, s.f.). Si es necesario, el café se muele para algunos productos como los pods.

- **Logística exterior:** El café Juan Valdez® utiliza un Centro de Distribución llamado CEDI, que es operado por Almacafé para Procafecol. El CEDI se encuentra ubicado en el complejo industrial de Soacha, donde cuenta con una bodega propia destinada para su operación. Ésta se encuentra dividida por sectores y niveles en los que se llevan a cabo diferentes procesos: el proceso de recepción de proveedores y almacenamiento de altura, almacenamiento de ropa, menaje y activos y el proceso de selección y despacho.

El CEDI almacena los productos empacados y los despachan a las diferentes tiendas. Actualmente atiende tres canales: retail o grandes superficies, canal institucional y tiendas Juan Valdez.

- **Mercadeo:** Actualmente Juan Valdez trabaja en el posicionamiento de la autenticidad de la marca, por eso en 2014 lanzó la campaña *Nuestro origen se vive en cada taza* que incluye ejecuciones en televisión regional e internacional, material impreso, publicidad exterior y un despliegue a través de medios digitales.

Para complementar a marca posee 11 redes sociales en 7 países, con casi 3 millones de usuarios y cerca de 1,7 millones de fans internacionales (Procafecol S.A., 2015). Convirtiéndolas en un medio de comunicación directo con sus clientes.

Por otro lado Juan Valdez torna su estrategia de mercadeo en torno a las experiencias. La imagen de las tiendas busca reflejar el espíritu de la marca con materiales clásicos y referentes a la cultura cafetera como artesanías, maderas, imágenes fotográficas, piedras entre otros.

Adicionalmente la marce refuerza la plataforma de autenticidad con los artículos de marca y las alianzas de productos como galleta OREO® y la línea saludable de Fresquísimos en alianza con los hermanos Rausch para generar nuevas ocasiones de consumo.

- **Servicios**

Amigos Juan Valdez: Programa de fidelización al cliente que permite el intercambio, control y seguimiento de los datos de los clientes, desde el sistema de información de los puntos de venta. Adicionalmente el sistema permite a los clientes acumular puntos en sus compras que pueden ser redimibles por productos en las tiendas de la cadena.

Baricultores, El programa de Juan Valdez® enfocado en la educación del personal y a su vez brindar mejores experiencias a los consumidores por medio del café Premium colombiano.

4.3.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** Juan Valdez inició con el modelo de franquicias que le ha permitido generar una expansión a nivel internacional significativas con altas tasas de crecimiento año tras año, cuenta con rigurosos procesos de selección y estándares que ha permitidos alcanzar la excelencia operacional en cada una de éstas.⁵

Adicionalmente, la compañía cuenta con un sistema de informes de gestión que permite medir trimestralmente los indicadores financieros, medición de objetivos y avances reflejados en el tiempo de medición.

Cuenta con SAP como sistema de gestión administrativo que permite tener información en tiempo real el análisis del mismo para poder tomar decisiones aún más estratégicas.

- **Gestión de recursos humanos:** La escuela de liderazgo es el programa que busca desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y manejo de conflictos en las personas responsables de los equipos de trabajo en Juan Valdez. Está enfocado a cargos gerenciales, de supervisión y de coordinación; para el año 2014 participaron 95 personas a nivel nacional.

Otro de los programas es Amigos del alma - Best Buddies, un programa de inclusión laboral de la compañía, para personas con discapacidad cognitiva que se vinculan en trabajos de oficina y en las tiendas Juan Valdez. Para finales del año 2014 Juan Valdez contaba con 29 amigos del alma a nivel nacional.

Empresa libre de alcohol y de drogas ELAD, es una política de prevención del consumo de alcohol, tabaco y sustancias psicoactivas en el ambiente laboral. La campaña busca generar bienestar y concientización en los trabajadores de la compañía.

⁵ Ver capítulo III

Juan Valdez, también tiene una Escuela de dirección EDIME enfocada para niveles gerenciales en conjunto con la Universidad de la Sabana para desarrollar el pensamiento estratégico, la capacidad creativa, solución de problemas y toma de decisión en la escuela de negocios.

- **Tecnología:** Juan Valdez incluyó en el 2014 el módulo de compras de SAP, que permite a la compañía gestionar el volumen de órdenes de compra mensuales de manera estandarizada y bajo el control de autorizaciones. De esta manera la compañía tiene mayor control de la información del proceso de compra, procesos internos y de proveedores.

Actualmente, la empresa también cuenta con una interfaz entre sus sistemas de información y su Centro de distribución CEDI, que permite automatizar procesos y registros, acceder con facilidad a la información y optimizar el proceso de despachos a tiendas y clientes de otros canales.

En cuanto a servicio al cliente, Juan Valdez inició su proceso de renovación en el año 2014 de un sistema común de PCs en punto de venta por una solución POS de La Corporación NCR, con el fin de mejorar el servicio al cliente y su experiencias en las tiendas de la cadena a nivel mundial.

La tecnología POS ya se encuentra en todas las tiendas colombianas de Juan Valdez, esta tecnología incluye pantallas orientadas al cliente para comunicar los nuevos productos, promociones, iniciativas y bebidas de temporada.

También cuentan con escáneres biométricos que permite a los empleados acceder rápidamente a las funciones, sistemas de inventarios, productos y demás opciones que permiten mejorar el servicio al cliente y la seguridad de las tiendas.

Adicionalmente los Servicios Globales de NCR proporcionan el servicio de mantenimiento y soporte técnico tanto para las tiendas de propiedad corporativa como para sus operaciones mediante franquicias. (Dinero, 2014)

4.4 Crisis

La definición de crisis según RAE es “Situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese, momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes”. (Real Academia Española , 2015)

Pensar en crisis nos lleva a analizar el mercado, el entorno y el escenario actual en donde se mueven las empresas. Normalmente se ha considerado en la práctica gerencial que los periodos de normalidad son aquellos precursores de un crecimiento continuo, mientras que los periodos de no normalidad son los precursores de posibles recesiones y disminución en la demanda. (Kotler & Casliones, 2010). Sin embargo las situaciones de normalidad y no normalidad cada día son más difícil de separar dado el gran nivel de interconexiones que existen a nivel mundial y que se pueden ver afectadas por factores externos a las empresas, que son difícilmente controlables; Tales factores pueden ser un ataque terrorista, una crisis financiera o un fenómeno natural que destruya gran parte de una ciudad. Todas las empresas sin importar su tamaño, número de socios o sector se ven enfrentados y afectados por este panorama actual en donde se debe estar más alerta de los puntos de quiebre de un mercado y la innovación de producto o servicio que puede afectar el mercado actual.

Dichas interconexiones generan mayor complejidad en los procesos gerenciales, pues ha aumentado el número de factores a tener en cuenta para tomar decisiones, y ha dificultado el proceso de predecir si las acciones tomadas serán o no exitosas. Los factores que pueden aumentar la complejidad de las empresas, generar caos son los siguientes analizados para la empresa Procafecol S.A. y la marca JV:

- Avances tecnológicos y revolución informática: Estos cambios se han generado desde los años 90's con el auge de los computadores y las facilidades de acceso a tecnología e internet que cada día son mayores.

Los avances han afectado los sistemas de información de las empresas, los cuales se han adaptado a la complejidad y han permitido la incursión de mejores prácticas al tener información actualizada sobre nivel de producción, inventarios, oferta y demanda. En el sector las facilidades en comunicación han permitido que el conocimiento desarrollado desde el centro de investigación Cenicafe sea fácilmente transferible y con ello mejorar la productividad y la calidad del cultivo.

En cuanto a los sistemas de información de Procafecol, estos le permiten una información al día y detallada de las ventas, con ello saber cuáles zonas a nivel nacional e internacional tienen posibilidades de expansión y que estrategias deben ser modificadas para darle al cliente el producto que necesita y demanda en cada zona.

Finalmente cabe destacar que la tecnología también ha permitido el uso de nuevos canales como es el caso de e-commerce que la empresa ha establecido como canal exitoso en China, dado que el consumo de café es muy bajo y de nichos muy específicos, por ello la ubicación física de una tienda de café podría ser insuficiente para atender el mercado, y varias tiendas podrían no ser rentables dada la selecta demanda, es por ello que la tienda virtual se ha convertido en el canal más eficiente, pues es de fácil acceso a todas las personas que comparten en el país el gusto por el café Colombiano.

- Hipercompetencia: es un fenómeno definido como “momento cuando las tecnologías u ofertas son tan nuevas que los estándares y reglas están en permanente cambio produciendo ventajas competitivas que no pueden sostenerse” (Kotler & Casliones, 2010). En el formato de tiendas de café no se encuentran momentos de drástica innovación, sin embargo para lograr fidelizar a los clientes el servicio debe ser diferenciado de marcas que generan competencia directa como Oma y la reciente

llegada al país de Starbucks. Juan Valdez siempre se ha diferenciado por ofrecerle al cliente café según su origen; Como parte de una estrategia que genera una mayor experiencia en torno al café, en el año 2013 se inaugura la primera tienda con el formato orígenes, la cual cuenta con 4 plantas y permite tener la experiencia de una taza preparada por un baricultor acorde con los gustos de cada cliente, así como amplios espacios para trabajar en torno a una taza de café. Toda la ambientación es alusiva a la zona cafetera, lo cual la hace cálida y genera mayor cercanía entre la taza y su origen.

Ahora bien, el sector presenta un reto en lograr aumentar el consumo de café per cápita, y en saber destacar los atributos de cada marca, puesto que Juan Valdez necesita un esfuerzo significativo en materia de publicidad y mercadeo para que la gente disfrute de la experiencia del café por orígenes y encuentre en ello valor agregado que lo haga ser fiel a la marca.

- El medioambiente: Ha sido una preocupación creciente desde el consumidor, ejerciendo presión para que las empresas reduzcan el impacto medioambiental que realizan utilizando menos y de mejor forma sus recursos, así como dando un mejor uso a sus desechos. Actualmente muchas empresas que antes veían el cuidado al medioambiente como un costo, lo ven como una oportunidad de diferenciación y que le agrega valor a la empresa y al consumidor.

En Juan Valdez, y desde la FNC la preocupación constante por tener mejores prácticas medioambientales ha llevado a la realización de varios programas enmarcados en la línea de sostenibilidad de la FNC, con lo cual se busca que desde el cultivo se haga uso óptimo de los recursos y se disminuya la huella ambiental; Ahora bien Juan Valdez en sus tiendas también ha implementado procesos que contribuyan con la mejora del medio ambiente tales como el reciclaje, y disminución de gasto de agua por tienda. Actualmente este factor de medioambiente debido a las consecuencias del calentamiento global, puede llevar a crisis que radican en el cultivo, puesto que el café requiere de condiciones óptimas de clima y suelo para crecer con excelente calidad y muchas veces las extremas sequías o inundaciones afecta la producción de este.

- Facultamiento de los clientes: Estas facultades van muy de la mano con los avances tecnológicos y la revolución informática. La tecnología ha cambiado las formas de comunicar y establecer la relación del cliente con la marca; Hoy en día los clientes son mucho más cercanos a las marcas, dado que a través de herramientas como Twitter o Facebook interactúan de forma continua con las marcas. Actualmente la estrategia digital de Juan se realiza a través de la página web de la empresa, Facebook, Twitter e Instagram, la estrategia se planteó a nivel mundial para que cada uno de los países lo pudiera adoptar para continuar con el posicionamiento de la marca. Los resultados del año 2013, muestran la fuerza que toman dichos canales.

Tabla 3 Indicadores de facultamiento del consumidor

INDICADOR	2012	2013
Número de fans en Facebook	1.328.000	1.819.300
Número de fans internacionales	242.000	517.000
Engagement digital	3.7%	10,92%
Followers en Twitter	10.200	31.300
Tráfico en www.juanvaldezcafe.com	35.000 visitas / mes	100.000 visitas / mes

Fuente: Informe JV año 2013

Los canales tienen especial importancia así mismo en la voz a voz de las marcas y de sus experiencias con ellas ya sean positivas o negativas siendo este recurso fundamental para prevenir futuras crisis y cuidar la experiencia de cada cliente con la marca. Finalmente el facultamiento de los clientes es de alta importancia para mejorar y saber qué tipo de experiencia está teniendo el cliente con la marca y con otras posibles marcas de la competencia, que puntos diferenciadores se tienen como marca y cuál es la verdadera percepción de marca.

Como ya hemos visto toda empresa se ve afectada de forma continua por factores que generar crisis o pueden ahondar en ellas. Una de las formas de ver si una empresa está en crisis es revisar el resultado financiero, y los diferentes indicadores tanto de liquidez, como de rentabilidad y eficiencia. Procafecol presentó hasta el año 2011 resultados con pérdidas de la operación, decir no había generación de utilidades (Para *mayor detalle diríjase a la página__ análisis financiero*). Sin embargo, el giro más importante lo da la empresa en el año 2010 y es el que según Juan Felipe Álvarez, analista de negocios internacionales de Procafecol, se logra mirar hacia una estrategia que genere mayor valor y permita una continua y amplia expansión internacional, y la que posteriormente lleva en el año 2012 a la generación de utilidades en la empresa, todo enmarcado en el cambio estratégico que realizó la empresa e involucro aspectos tanto de la operación interna como externa.

La empresa desde sus inicios hasta el año 2010 había logrado continuar con el posicionamiento de marca nivel nacional e internacional. En el año 2010 contaba con 115 tiendas a nivel nacional y 40 a nivel internacional entre Chile, Ecuador, Estados Unidos y España. Muchas con inversión directa o *joint venture* con empresas locales.

Sin embargo dichas operaciones internacionales realizadas de forma directa incrementaban los costos de operación debido a la necesidad de tener mayor personal para la operatividad de las tiendas así como se vieron fuertemente afectadas por la crisis financiera del 2008, la cual en el caso de las tiendas en Estados Unidos, tuvo un fuerte impacto al ser la marca posicionada como café Premium y por tanto ser un producto considerado de lujo.

El cambio de estrategia se hizo con el fin de mejorar la rentabilidad, mejorar la experiencia de los clientes con la marca y definir un proceso de expansión en mercados predeterminados. Dichos cambio estratégico se vio reflejado en la gestión interna, el modelo de internacionalización y los procesos de innovación.

Es así como en el paso del año 2010 al 2011 la empresa adopta el modelo de franquicias para continuar con el proceso de internacionalización; Dicho modelo le permitió a la empresa

disminuir el riesgo en las operaciones internacionales y aumentar el posicionamiento de la marca a nivel mundial. Actualmente la empresa tiene un riguroso proceso para otorgar las franquicias, con el fin de encontrar el aliado ideal que tenga la experiencia y el capital suficiente para posicionar la marca con diferentes locales a nivel regional.

El proceso para adquirir la franquicia de la marca es riguroso, pues la empresa busca proteger el prestigio y posicionamiento actual de la marca, buscando el aliado estratégico que tenga tanto el musculo financiero que garantice la apertura de más de 1 tienda en cada zona, garantizando un posicionamiento de marca en los nuevos mercados; Así mismo, es necesario que la empresa que desee adquirir la franquicia tenga experiencia en el sector alimenticios y en la prestación de este tipo de servicios.

El proceso de asignación de franquicias es el siguiente:

Ilustración 4 Proceso de asignación de franquicias de Juan Valdez



Fuente: Procafecol S.A. , 2014

Los costos de las franquicias varían acorde con el estilo de tienda adquirir, actualmente hay 3 estilos:

- Express: USD 57.000 – 95.000
- Barra: USD 110.000 – 175.000
- Terraza: USD 180.000 – 300.000

Adicionalmente el fee de entrada que oscila entre USD 15.000 -30.000, más un costo de regalías del 7% sobre las ventas brutas, y el apoyo de mercadeo de la marca reinvertido localmente en un 2% de las ventas brutas.

La franquicia ha resultado bastante atractiva en el mercado debido al posicionamiento en la categoría de café Premium de Juan Valdés, así como la rentabilidad proyectada en cada una de las franquicias en donde a pesar de que el periodo de recuperación de la inversión varia de 3 a 5 años, se mantiene como una alternativa muy rentable y una de las más atractivas en el segmento de café.

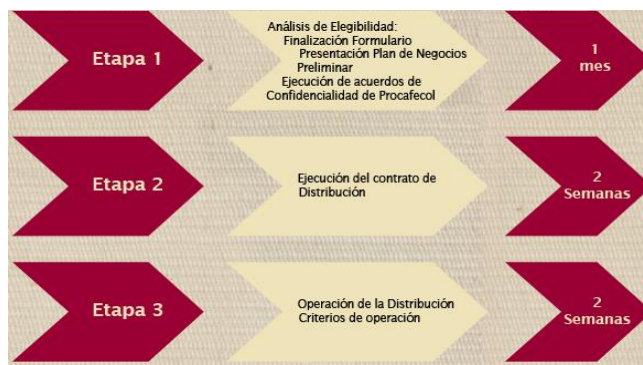
A nivel nacional las tiendas si son administradas por Procafecol S.A. y siguen teniendo como valor diferenciador la oferta de café según el origen Premium y sostenible permitiéndole al consumidor final vivir la experiencia de probar diferentes cafés los cuales varían en su sabor, textura y aroma según la zona de cultivo, las condiciones climáticas, la practica en la siembra o el proceso de selección del grano.

- Cafés Premium: Son tazas desarrolladas por expertos en café con lo cual se puede destacar las características únicas de cada uno de los cafés ya sea Colina, Cumbre, Macizo o Volcán.
- Cafés sostenibles: son cafés cultivados bajo prácticas ambientalmente sostenibles, sugeridas por las organizaciones internacionales y lo cual es permite tener los sellos USDA-NOP en Estados Unidos, UTZ y Rainforest Alliance a nivel mundial. En esta categoría encontramos los cafés Finca, Bosque y Orgánico.
- Cafés de origen: Se diferencian por las características que le da a cada uno de ellos el territorio en el cual fueron cultivados, lo cual genera un cambio en características debido a las condiciones climáticas y del suelo. En esta categoría encontramos Huila, Cauca, Santander y Caldas.

La oferta anterior también es ofrecida a los diferentes distribuidores a nivel nacional e internacional; A nivel nacional uno de los principales distribuidores es el grupo casino, mientras que a nivel internacional es la cadena de almacenes Wal-Mart.

El proceso de distribución es el siguiente:

Ilustración 5 Proceso de distribución Juan Valdez



Fuente: (Juan Valdez S.A, s.f.)

De las múltiples ofertas que reciben la empresa para ser socios estratégicos, se hace un primer filtro acorde con el perfil del franquiciado que se tiene, el cual debe cumplir los siguientes requisitos.

- Manejo de franquicias
- Posicionamiento de marca
- Experiencia en el sector de bebidas y alimentos.

Posterior a ello le es solicitado un plan de negocios en el cual se desglose como va a ser el funcionamiento de los locales, la penetración de mercado que se va a tener y las diferentes estrategias para lograr el posicionamiento de marca durante los primeros 5 años.

Así mismo, los aspirantes deben tener un presupuesto mayor a USD 2 millones, con un nivel de endeudamiento menor al 50%. Es así como la empresa dispuesta a fortalecer su presencia en las regiones actuales como es el caso de Sur América y Norte América, también ha estado dispuesta a explorar nuevas regiones como es el caso de la apertura en el año 2013 de la primera tienda bajo el formato orígenes en Kuwait, Medio oriente, encontrándose en esta región un mercado de gran potencial de crecimiento.

La franquicia tiene como condición para los franquiciados comprar únicamente productos Juan Valdez, por tanto se ha mejorado significativamente los procesos logísticos a fin de dar el abastecimiento requerido; Así mismo los franquiciados son libres de escoger el tipo de pastelería a incluir en la tienda, así como los elementos decorativos y utensilios requeridos para dar un buen servicio. Procafecol apoya el proceso de posicionamiento, conservando a nivel mundial la oferta de café de origen, con lo cual se ha constituido como un valor diferenciador a nivel mundial.

Los resultados de dicho cambio de estrategia llevaron a cambios en el funcionamiento interno de la empresa, pues ahora hay equipos dedicados a la evaluación de futuras franquicias, ha simplificado el manejo de las operaciones internacionales y con ello se ha logrado una mejora significativa en diversos indicadores de rentabilidad destacando el giro positivo que dio el resultado final del ejercicio con lo cual desde el año 2012 se generan utilidades por un valor de \$1.372 millones y un crecimiento continuo tal como lo revela el informe del año 2013 con una utilidad positiva \$4.509 millones, con un crecimiento del 229%; Así mismo los niveles de endeudamiento se han disminuido y la empresa organizó su deuda a largo plazo a fin de generar menores pagos por conceptos de intereses. Teniendo para el año 2013 una tasa del endeudamiento total del 49%.

4.5 Perdurabilidad

La perdurabilidad ha sido una de las preocupaciones más constantes en el campo empresarial. Cabe destacar que Colombia si bien posee una alta tasa de natalidad empresarial, alrededor del 65% anual (copiar la fuente), únicamente un 4% de dichas empresas sobreviven a los primeros 3 años de existencia.

De acuerdo con María Victoria Lozano Solano en su trabajo de grado se reafirma el concepto según el cual una empresa es perdurable cuando innova, está vigente en el mercado, aporta a la sociedad con sus productos o servicios, genera empleo, dividendos, llega en algunos casos a proyectar la imagen de un país frente al mundo y está enfocada y alineada según unos

parámetros o variables internas y externas que le ayudaran a mantenerse. Como bien afirma Lozano, el reto de los empresarios es monitorear si estos componentes tienen presencia o no en sus empresas y así tomar decisiones que le permitan construir condiciones para la perdurabilidad (Lozano M. V., 2009)

La universidad del Rosario, desde la escuela de administración ha centrado sus investigaciones en torno al tema de perdurabilidad empresarial a través del Grupo de investigación para la perdurabilidad empresarial GIPE. Es bajo este marco que encontramos herramientas para determinar factores clave que han llevado a Procafécol y la marca Juan a perdurar en el tiempo.

Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, ajusta su estrategia a la intensidad de las fuerzas del mercado, enfocándose permanentemente aquellos espacios que el mercado no está explotando y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. (Rivera Rodríguez, 2006)

Ahora bien, analizar el concepto de perdurabilidad lleva a pensar cómo se puede lograr y es allí donde Porter muestra la importancia de tener una posición estratégica singular, es decir desarrollar en diferentes ámbitos de la empresa ventajas competitivas que sean difícil de imitar, puesto que una ventaja que sea fácilmente imitable en realidad no lleva a la empresa a una posición estratégica singular. (Restrepo Puerta , Interpretando a Porter , 2004)

Juan Valdez se ha caracterizado por generar ventajas competitivas en el ámbito externo e interno; La estrategia de mercadeo, le ha permitido a la marca mantenerse vigente en el *top of mind* como la marca de café Colombiano, una ventaja difícilmente imitable por la historia detrás del personaje Juan , y por ser parte de las tradiciones del país, otra de las ventajas ha sido la importancia que le da la empresa al origen del café, es así como la empresa ofrece múltiples variedades de café que permiten reconocer y disfrutar el origen las características con las que fue cultivado el grano (Álvarez Jaramillo, 2014). Así mismo, al interior de la empresa se ha constituido como una fortaleza el modelo de internacionalización a través de franquicias, puesto

que se basa en la reputación que se ha logrado como marca con el trabajo desde hace más de 50 años, en donde se sigue destacando la calidad del café Colombiano, y ha sostenido la estrategia de diferenciación diseñada por la empresa.

Ahora bien, por otra parte al analizar de forma aplicada el concepto propuesto por grupo de investigación para la perdurabilidad empresarial *GIPE*, en los reportes anuales presentados por Procafecol la empresa si bien año tras año reporto pérdidas hasta el año 2011, cada año sus indicadores financieros mostraban menores pérdidas y mejores rendimientos financieros. Sin embargo cabe destacar que en términos financieros la empresa da un giro positivo importante a partir del año 2011, en donde se aplica el cambio estratégico realizado en el año 2010, y la compañía adopta el modelo de internacionalización a través de franquicias. Cambia el modelo anterior en donde la empresa realizaba inversión directa en apertura de tiendas en diferentes puntos como fue el caso de Estados Unidos, y donde no se tuvo éxito en la implementación debido a la falta de conocimiento del mercado, la necesidad de un alto apalancamiento financiero y las diferencias en términos salariales y de localización.

Es así como el nuevo modelo de internacionalización fortalece el músculo financiero de la empresa, en una operación de menor riesgo y en donde día a día se recibe gran cantidad de ofertas para seguir la expansión de la marca alrededor del mundo. En el último rendimiento mostrado por la empresa, siguen en aumento los ingresos, las utilidades, y el dinero que se le da por concepto de regalías de la marca Juan de la FNC.

Lo anterior nos permite confirmar el factor de tener rendimientos positivos para entender si la empresa es perdurable, si lo cumple Procafecol, dado los rendimientos mostrados y al actual desempeño de la empresa. En cuanto a la interpretación de los resultados financieros se ahondará en capítulos posteriores.

La globalización si bien no es un efecto nuevo, si ha generado de mano con la tecnología una mayor interrelación entre países, ha cambiado las estrategias de comercialización y con ello se han generado nuevas realidades, en las cuales todas las relaciones comerciales de los países se interconectan con otros países, y se busca un mayor bienestar para todas las naciones, en

donde a través del intercambio de productos cada nación tiene ventajas para pueda alcanzar un mayor nivel de bienestar. Colombia es un país que se ha caracterizado por ofrecer beneficios que propicien la inversión extranjera directa, así como ha buscado la firma de diferentes acuerdos comerciales, en los cuales se incluyen tasas arancelarias preferenciales para multiplex productos y con ello generar un aumento en las exportaciones.

Actualmente están en vigencia 13 acuerdos comerciales, algunos bilaterales, y otros multilaterales como es el caso de la Unión Europea o la CAN (Mincomercio Industria y Turismo , 2014). En dichos acuerdos comerciales se estipulan las tasas arancelarias de los diferentes productos tanto para la importación como la exportación, así como los requisitos a cumplir. Actualmente al país puede ingresar café con 0% arancel proveniente de 20 países (DIAN, 2014). Según revista Semana se destaca la participación de Perú y Ecuador los cuales si bien tienen una calidad inferior al producido internamente en el país, son la fuente del 80% del consumo interno de café.

Durante la crisis cafetera del año 2013, los caficultores si bien lograron recibir subsidios cuando el valor de la carga sea inferior a \$500.000, no se logró llegar a un acuerdo que permita tomar medidas legales para disminuir la importación del grano, razón por la cual una gran parte de los caficultores se dedican a la producción de café especial, en el cual Colombia es el líder de ventas a nivel mundial y debido a la excelente calidad del grano, reciben mejores precios comparados con los precios que se ofrecen a nivel local. (Revista Semana, 2013). Así mismo, Colombia se caracteriza por ser uno de los países productores con bajo consumo interno con 1.81kg per cápita, en comparación con países como Brasil con 6.02kg consumo per cápita.

Es así como el sector cafetero se constituye como un sector con bajas barreras de entrada, que si bien afectan el consumo interno, es un sector que se caracteriza por enfocar su producción para abastecer mercados en el exterior que exige altos estándares de calidad. Siendo actualmente Colombia el 4 país productor de la variedad Arábica con 11.000 sacos de producción para el año 2013 (ICO , 2014)

En cuanto a la amenaza de sustitos, la cual constituye la segunda fuerza del diamante de Porter, el café según Nielsen hace parte de la canasta de bebidas, por tanto su consumo puede variar teniendo en cuenta otras bebidas no alcohólicas como leche, gaseosa, o te. (Umaña Duran & Moreno Motta , 2014).

Si bien el sector cafetero ha buscado generar una oferta más amplias desde la FNC a través de las tiendas de café con productos que incluyen derivados del café, o diversas presentaciones como café helado o de origen, el consumo de café en el país ha tenido durante el último año un crecimiento de un 1%, está a la par con el consumo de té, el cual ha pasado de 0.4 litros per cápita, a 1.5 litros. (Portafolio , 2014); Así mismo se destaca que si bien es un incremento leve en el consumo, los jóvenes, un segmento de muy bajo consumo en el país también ha aumentado su consumo.

A nivel internacional el año 2013 el consumo de café llego a cifras record con 144 millones de sacos, lo cual es un buen indicador a nivel sectorial puesto que se al incrementar la demanda se generan mejores condiciones de mercado para el café.

Tabla 4 Consumo de café 2000 – 2013

Millones de sacos de 60 Kg.

	2000	2010	2011	2012	2013	Variación %	
						2012/13	2000/13
América del Norte	22	25	26	26	27	1%	21%
Europa Occidental	36	37	38	38	38	0%	5%
Europa Central y Oriental	8	12	13	13	13	3%	68%
África y Medio Oriente	5	8	8	8,8	9,2	5%	86%
Asia y Pacífico	10	13	13	13,8	14,3	3%	38%
Países productores	26	38	40	41,3	42,7	3%	64%
Consumo Total	107	133	138	141	144	2%	34%

Fuente: LMC.

Fuente: LMC

Es así como el té se constituye en l principal sustituto del café, dado que puede reemplazar los efectos de la cafeína y muchas personas lo consideran más saludable, y ha

penetrado nuevos mercados al diversificar su presentación (Díaz, 2013); La fuerza de los sustitutos es grande y representa para el sector grandes retos en materia de innovación y promoción con el fin de continuar aumentando el consumo en especial de café Premium en el cual Colombia tiene el liderazgo a nivel mundial.

En cuanto al poder de negociación de los compradores, cabe destacar que las exportaciones y venta de café en el país se desarrolla principalmente a través de la FNC, lo cual permite tener una institución sólida, que vela por ofrecer una calidad del grano excelente, estableciendo y cuidando el cumplimiento de las estándares de calidad del grano.

Los principales compradores de la FNC son Estados Unidos, seguido por La Unión Europea y Japón (FNC, 2013). Dentro de dichos países se encuentran importantes multinacionales y trilladoras como Nestlé y Starbucks las cuales compran altos volúmenes, por ende generan una fuerza alta en el poder de negociación. Sin embargo dada la estructura robusta de la FNC, el poder que dichos compradores ejercen es equilibrado y está sujeto a los precios internacionales del café que son determinados por factores de oferta y demanda como sobreproducción, escasos o incrementos en el consumo.

Ahora bien, el poder de los compradores y el mercado, ha llevado a que los caficultores se vean afectados por los bajos precios del café y el gobierno haya tenido que intervenir con subsidios con el fin de que la producción sea sostenible. Esta fuerza afecta directamente a los productores y con ello genera un fuerte impacto social, por lo cual desde la FNC se busca que la producción de café sea más sostenible y ello implica a la búsqueda constante de un precio favorable para los productores.

Al analizar el sector cafetero encontramos que a nivel internacional está posicionado y reconocido por los altos estándares de calidad, lo cual hace que el país sea el principal exportador de café en la categoría Premium; Dicho posicionamiento se ha logrado con décadas de calidad acompañadas de iconos publicitarios que promueven el consumo de café, es así como el sector ha logrado a nivel nacional elevar el consumo de café en los jóvenes, y a nivel internacional ha logrado tener un reconocimiento reflejado en los precios

En el caso Colombiano, no existen grandes barreras jurídicas que impidan la creación de tiendas de café con formatos similares a los de Juan Valdez; Así mismo en materia de importación de café no se tendrá en cuenta debido a que el país tiene una gran fortaleza en el sector cafetero, y el negocio de Procafécol en el segmento Premium a nivel mundial es Colombia uno de los países más destacados.

Las barreras que si se presentan son en términos de inversión en infraestructura que requiere un formato de tiendas de café similar a Juan Valdez, dado que el ingreso a través de franquicias requiere un alto capital, y musculo financiero. Así mismo en cuanto a modelos con franquicias son pocas las empresas que tienen los requisitos tanto de experiencia, como financieros que les permitan acceder a este modelo.

Es por ello que en cuanto a barreras de entrada, Procafécol se ve inmerso en un sector con bajas barreras pues si bien existen restricciones legales para la importación de café, Procafécol se ve más vulnerado ante la posibilidad de otras marcas de establecer formatos similares, lo cual en el país se genera de forma continua; Quizás una de las mayores protecciones que tiene la organización es la cobertura que tiene en el país pues a pesar de que el formato de tienda de café sea fácilmente imitable, no es fácil alcanzar la presencia que tiene Juan Valdez en el país con alrededor 200 tiendas de café en el país.

El poder de negociación que existe desde Juan Valdez hacia sus proveedores. En este caso el café es comprado a través de la FNC, la cual compra a pequeños y grandes productores de todo el país; Al ser la FNC el mayor socio en Procafécol, y ser este su proveedor, Juan Valdez genera una integración vertical pues logra llegar desde la planta hasta la taza en una cadena que está bajo la misma organización. En cuanto a productos de pastelería, la empresa tiene un gran poder de negociación, dado el tamaño de la organización y la cantidad de tiendas de café a nivel nacional. Lo cual permite encontrar precio, calidad y características óptimas del producto ofrecido al cliente final desde el proveedor.

Finalmente la última fuerza que constituye un análisis en torno a la rivalidad o fuerza entre los jugadores existentes, es una ficha clave para entender cómo trabaja Juan Valdez su estrategia y dónde radica la diferenciación como marca con sus competidores.

Cabe aclarar que los competidores que Juan Valdez a nivel mundial son diferentes a la competencia a nivel nacional. Específicamente centraremos nuestro análisis en la marca Starbucks y Oma.

A nivel nacional la marca Oma se considera la mayor competencia de Procafécol, puesto que manejan formatos de tienda de café muy similares, en cuanto a ubicación, presentación y productos ofrecidos. Oma actualmente llega al consumidor a través de barras de café, restaurantes y productos empacados. (OMA CAFÉ, 2014) Los formatos en las barras son muy similares a Juan Valdez con gran variedad en pastelería y productos derivados del café, sin embargo no tiene la diferenciación de café orígenes, así como Juan Valdez tampoco ha incursionado en el segmento de restaurantes. Así mismo, Oma ha logrado granarle terreno a Juan Valdez en el segmento juvenil con la presencia de tiendas en universidades y desde las cuales se ha logrado que el consumo de café en los jóvenes aumente. Actualmente Oma supera las 200 tiendas de café en el país y ha iniciado exportaciones de café a 15 países. (Rodríguez Uribe , 2013).

A nivel internación la competencia en tiendas de café más importante la hace la empresa Starbucks que fue fundada en el año 1971 ofreciendo gran variedad tanto de té, como de café y pastelería. Actualmente la empresa utiliza el modelo de internacionalización de franquicias que operan en 66 países y generan 21878 tiendas según reporte de diciembre 28 de 2014⁶. La empresa ha cotizado en la bolsa de valores desde el año 1992, actualmente el precio de la acción acorde con información provista por Bloomberg⁷ es de \$48USD el cual ha tenido una tendencia volatín pero en general ascendiente durante los últimos 5 años.

⁶ Véase: <http://globalassets.starbucks.com/assets/4286be0614af48b6bf2e17ffcede5ab7.pdf>

⁷ Véase: <http://www.bloomberg.com/quote/SBUX:US>

Starbucks ha sido reconocida a nivel mundial como una de las empresas en el top 10 de manejo ético y responsabilidad social, tanto por el desarrollo interno que le provee a sus empleados, como por las prácticas empresariales que permiten disminuir el impacto medioambiental que genera; Así mismo con el crecimiento y número de tiendas actual, es sin duda una fuente de empleo que genera un fuerte impacto a nivel social.

Los productos de Starbucks destacan la calidad del café, y las variedades en las cuales se puede presentar; Similar a Juan Valdez, ofrece a sus clientes el café en diferentes presentaciones y diferentes componentes. Así mismo, brinda la oportunidad a sus clientes de comprar café según el país de origen dentro de los cuales se destaca el hecho de que Starbucks sea uno de los principales compradores de café de la FNC. Sin embargo, la diferenciación que realiza se da a nivel regional, pero no por el tipo de cultivo u origen como tal del café. Por tanto este vuelve a ser un factor diferenciador de Juan Valdés que permite exaltar la experiencia de consumo de café desde los métodos de sembrado.

Respecto a la competencia que genera Starbucks a Juan Valdés, si bien los dos van con el formato de tiendas de café la presencia y el tamaño de Starbucks es mucho más amplia que la de Juan Valdez y tienen estrategias con diferentes elementos diferenciadores.

Starbucks busca exaltar la experiencia del consumidor, brindando una arquitectura que permite hacer de las tiendas un lugar ideal para trabajar o compartir un momento en familia, así mismo todas las tiendas cuentan con internet gratuito para sus clientes, característica que le ha dado posicionamiento y recordación de la marca a nivel mundial. Así mismo, las tiendas más allá de destacar el origen de café, hacen del café una experiencia conectada a algún momento del día.

Acorde con la entrevista realizada a Juan Felipe Álvarez⁸ las ventas y el crecimiento de Juan Valdés no se ha visto afectado por la presencia de Starbucks en los países donde las dos

⁸ Entrevista realizada en Octubre de 2014 a Juan Felipe Álvarez Jaramillo, integrante del equipo de negociación internacional, con el propósito de conocer el trasfondo de la estrategia de internacionalización y los cambios realizados desde 2009 como empresa.

marcas tienen presencia, por el contrario el Starbucks impulsa el consumo de café; Dicho efecto se ha visto reflejado con la llegada de Starbucks a Colombia, en donde a pesar de la buena acogida que ha tenido como marca, el consumo de la tienda Juan Valdés más cercana se ha visto en aumento. Así mismo, Juan Valdés sigue fiel a la estrategia de elevar la experiencia del consumidor desde el origen del café, dándole especial importancia al tipo de cultivo en las diferentes variedades de café ofrecidas.

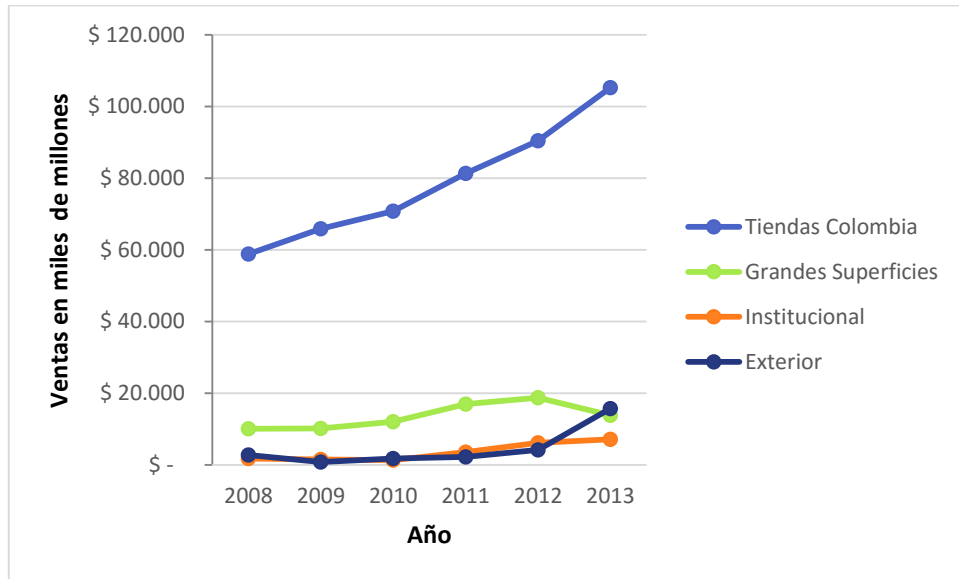
Finalmente, en cuanto a la fuerza de los competidores, se observa que tanto a nivel nacional como internacional los formatos de tiendas de café son muy similares, y a nivel internacional el modelo de franquicias es el más usado y el que ha llevado en proporciones diferentes a incrementar la presencia de café de las diferentes marcas. Sin embargo aunque en la estrategia de cada marca la diferenciación es diferente, es una fuerza importante y de las cuales Juan Valdés debe estar más atento, puesto que pueden generar un fuerte impacto en el desempeño como marca y en la fidelidad de los consumidores con la misma.

Así mismo cabe destacar que si bien el factor diferencial de Juan Valdés es destacar el origen del café, es un diferencial que debe ser enseñado y cultivado en los clientes, con el fin de que los mismos logren encontrar en este un valor agregado y fidelidad hacia la marca.

4.6 Indicadores de la empresa

Ventas por canal

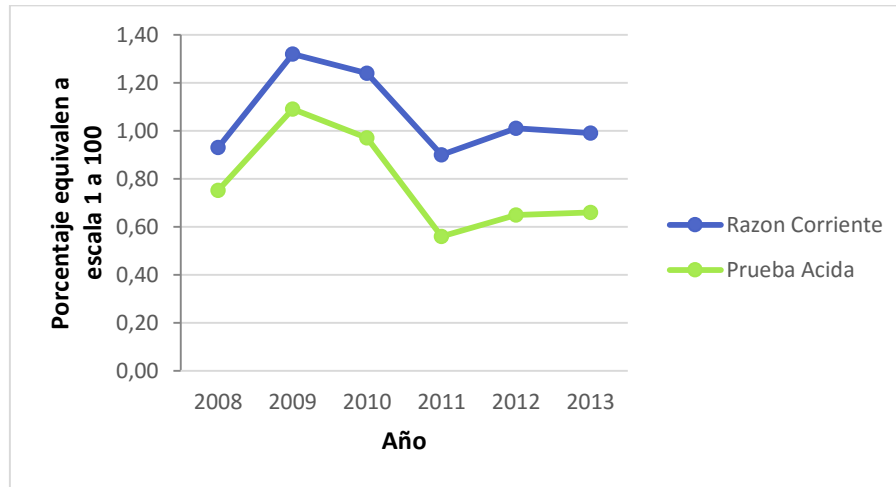
Gráfica 2 Ventas por Canal (millones)



Fuente: Construcción propia a partir de los informes de gestión.

Como muestra la gráfica de ventas de la compañía en cada uno de sus canales, se identifica que la principal fuente de ingresos proviene de la venta en las tiendas en el país. Las ventas en el exterior han aumentado durante los últimos 3 años como producto de la estrategia de internacionalización enfocada en franquicias. Adicionalmente, las ventas institucionales que comprenden convenios empresariales como McDonald's - Juan se han fortalecido logrando una estabilidad con tendencia al aumento en el último año. Las grandes superficies no son un canal foco de la estrategia de Juan Valdez, razón por la cual la grafican muestra un decrecimiento para el año 2013.

Gráfica 3 Liquidez Procafecol S.A.

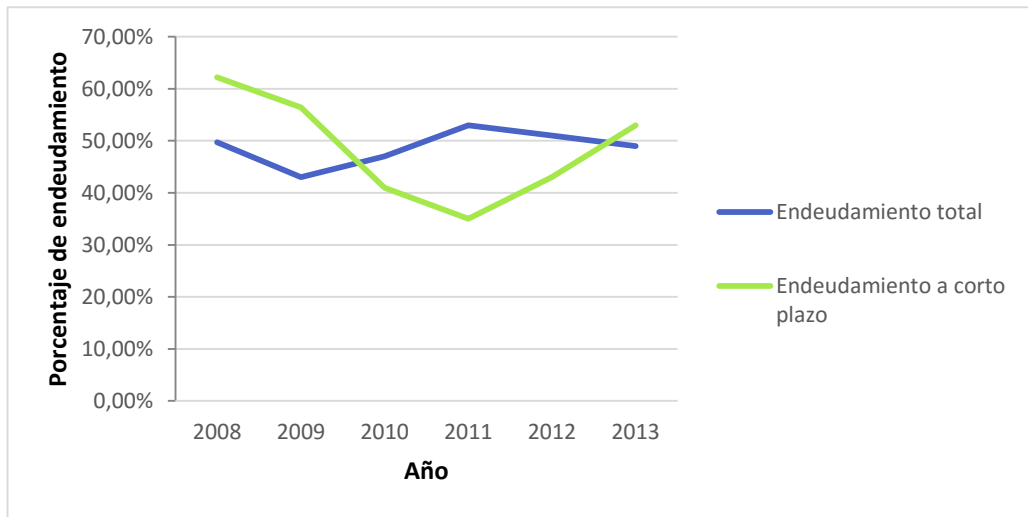


Fuente: Construcción propia a partir de los informes de gestión.

La gráfica, muestra que para el año 2008 la empresa no tenía la capacidad de cubrir sus deudas, es decir, por cada peso de deuda tenían 0,93 pesos para cubrirla. Para el año 2009 la empresa aumenta la capacidad de cubrir sus obligaciones financieras, esto debido a la disminución en la deuda total. Así mismo se observa que del año 2009 a 2011 la liquidez de la empresa disminuye, a razón del aumento en el endeudamiento total.

Desde el año 2011 la liquidez de la empresa se encuentra en aumento y tiende a una estabilidad, esto debido al cambio de estrategia financiera, donde la compañía decide disminuir su endeudamiento a largo plazo, y empezar a endeudarse a corto plazo.

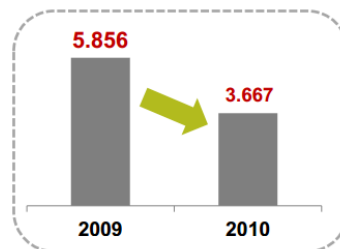
Gráfica 4 Indicadores de endeudamiento



Fuente: construcción propia a partir de informes de gestión.

El endeudamiento total de la empresa ha disminuido a partir del año 2011, producto de la estrategia de reestructuración de la deuda. La compañía decide tomar un préstamo para cubrir todas sus deudas a corto y largo plazo, refinanciándolo a 8 años a un interés de DTF + 4.6% EA. Esto generó una reducción de intereses que se puede observar en la siguiente gráfica.

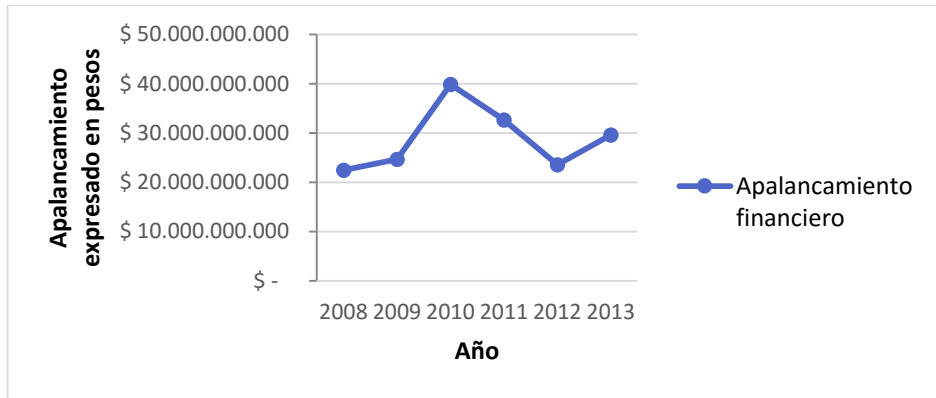
Gráfica 5 Reducción de intereses (millones de pesos)



Fuente: Informe JV año 2010

Actualmente la estrategia financiera de la empresa se enfoca en generar endeudamiento a corto plazo y disminuir progresivamente todo el endeudamiento a largo plazo.

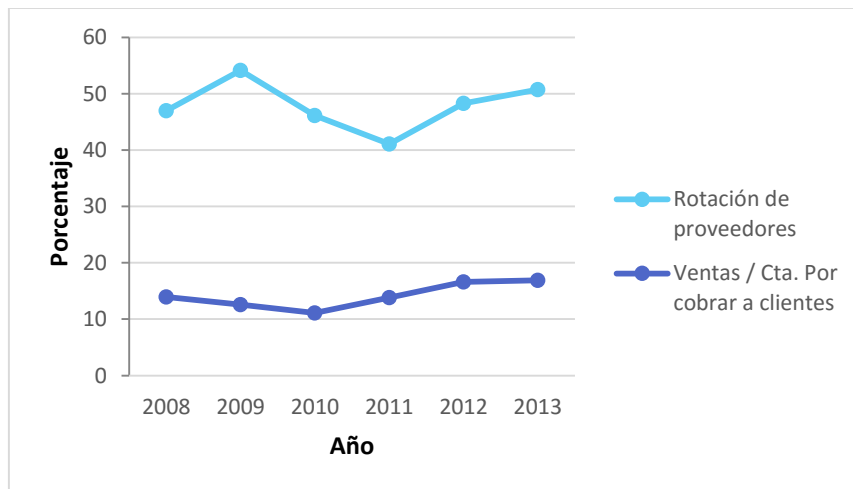
Gráfica 6 Apalancamiento financiero



Fuente: construcción propia a partir de informes de gestión.

Debido a la política de reestructuración financiera el apalancamiento en este caso entendido como las obligaciones financieras de largo plazo para la compañía, se ve una disminución para los años 2010, 2011 y 2012.

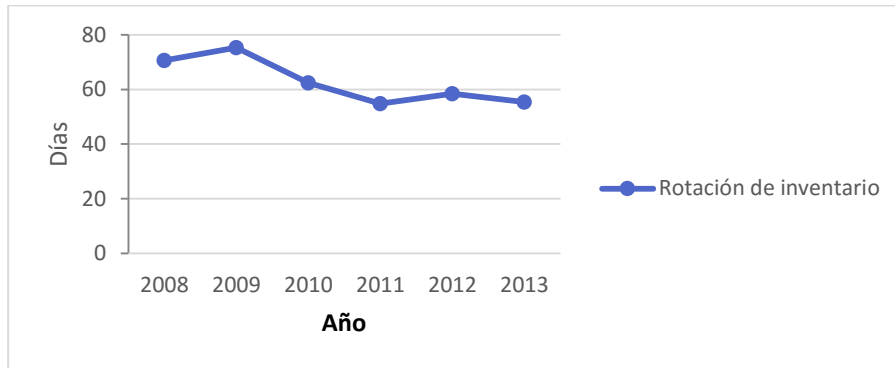
Gráfica 7 Indicadores de eficiencia



Fuente: construcción propia a partir de informes de gestión.

La grafica indica que las políticas de cobro a los clientes y pago a los proveedores generan mayor liquidez para la empresa, puesto que la rotación de cartera tiene una mayor frecuencia en comparación con la rotación de proveedores.

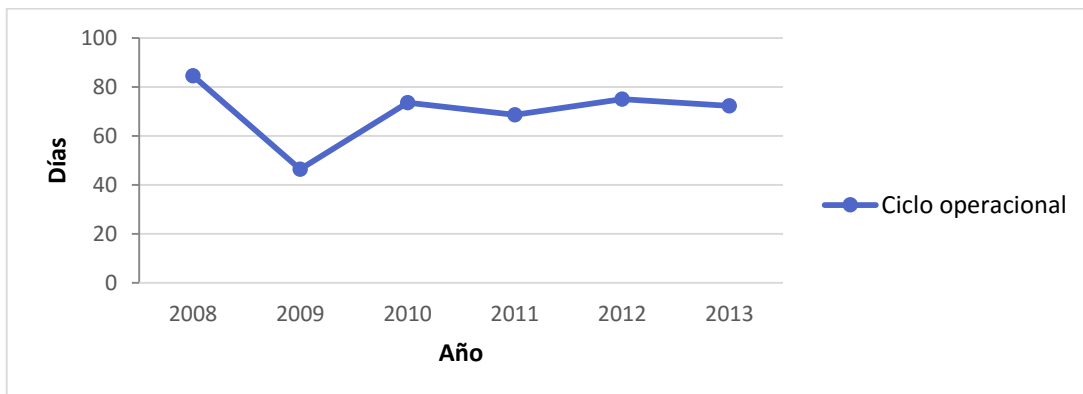
Gráfica 8 Rotación de inventarios



Fuente: construcción propia a partir de informes de gestión.

El aumento año tras año en las ventas generado por el cambio de estrategia implementada por la empresa ha influenciado directamente la rotación de inventarios generando una disminución progresiva en el número de días de rotación de inventarios.⁹

Gráfica 9 Ciclo operacional

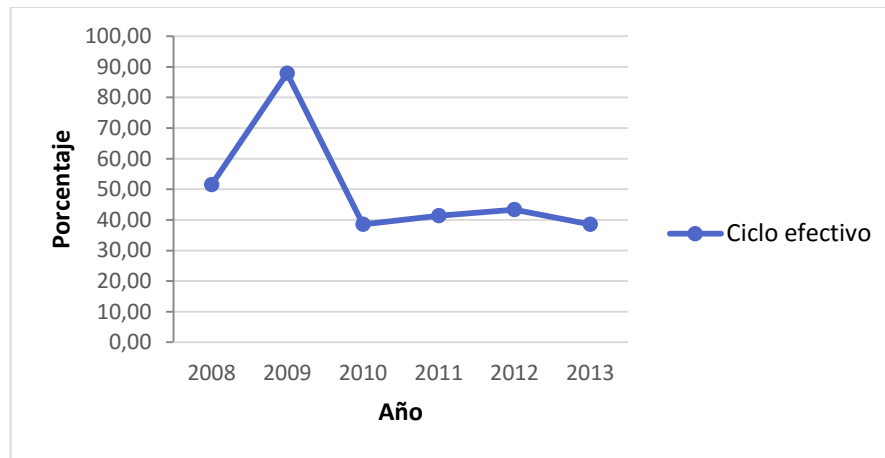


Fuente: construcción propia a partir de informes de gestión.

⁹ Procafecol S.A. tiene como objeto social la promoción y administración de la marca Juan Valdez. Ésta, no es productora de café y por ende las variaciones en la rotación de inventarios dependen de las ventas.

El ciclo operacional tiene una tendencia estable puesto que el nivel de inventarios y de cuentas por cobrar ha tenido la misma tendencia, esto quiere decir que el tiempo estimado entre la adquisición de inventarios, la venta y el cobro se mantiene estable alrededor de 70 días desde el año 2010.

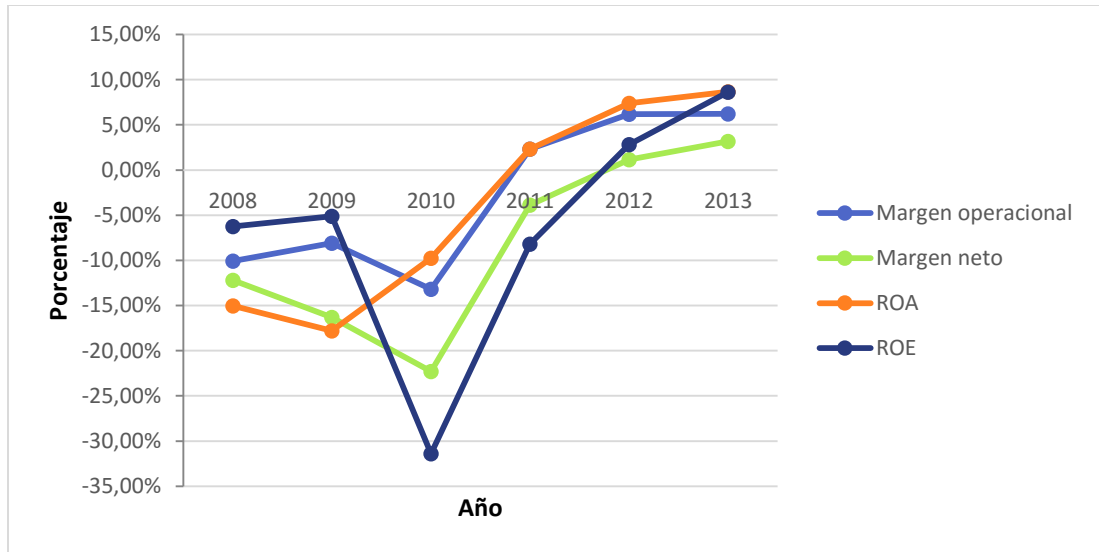
Gráfica 10 Ciclo efectivo 2008 – 2013



Fuente: Construcción propia a partir de informes de gestión.

El ciclo efectivo tiene una tendencia estable dado que depende del ciclo operacional y el pago a proveedores los cuales se han mantenido estables. Esto quiere decir que el número de días que transcurren desde el ingreso de ventas hasta el pago de proveedores se encuentra en alrededor de 40 días en promedio desde el año 2010.

Gráfica 11 Indicadores de rentabilidad de la marca



Fuente: construcción propia a partir de informes de gestión.

Debido al cambio de estrategia realizado por Procafecol en el año 2010, pasando de tener inversión directa en las tiendas Juan al modelo de franquicias, todos los indicadores de rentabilidad de la empresa muestran una mejora continua que ha llevado desde el año 2012 a resultados positivos en términos de rentabilidad.

La estrategia implementada busca el aumento de las ventas, más no la reducción de costos; Por esta razón a pesar de la estabilidad o el leve aumento en los gastos operacionales y administrativos, ha sido mucho más alto el aumento en los ingresos y por ende la rentabilidad de la empresa se ha visto impactada

4.7 Estrategia

Según entrevista realizada a Michael Porter¹⁰ estrategia es lo que permite que una organización sea distinta en particular brindando una ventaja competitiva, generando un valor diferente para el consumidor con lo cual la competencia que se da forma natural en las

¹⁰Véase video "Qué es estrategia por Michael Porter <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>"

empresas no sea destructiva y permita incorporar las mejores prácticas sabiendo donde se está haciendo la diferencia.

El valor diferenciador hoy en día puede partir desde cualquier parte de la cadena de valor, teniendo en cuenta que todas las empresas sin importar su tamaño se ven afectadas por los procesos globalización; Se considera es la interacción de dos o más países que impacta mutuamente el ámbito social, cultural, político y/o económico. No es un fenómeno nuevo aunque debido a los avances en las comunicaciones ha cambiado las formas de consumo alrededor del mundo, realzando la importancia del consumidor y generando una relación más cercana de este con las empresas.

Así mismo, las empresas son parte de un mercado global, en donde independiente del tamaño cada una de ellas tiene en su cadena de valor interacción con productos o servicios de otros países; Se traspasan fronteras por lo cual el crecimiento de las empresas involucra algún proceso de exportación, importación directa o indirectamente.¹¹ El mercado ha pasado de ser local a ser global, la visión de las empresas ya sea en un mediano o largo plazo involucra expandirse en zonas geográficas fuera del país.

La internacionalización entendida como el proceso mediante el cual las empresas se hacen más conscientes de las actividades internacionales y se envuelven en operaciones más allá de sus fronteras (Lam & White, 1999), lleva a la creación de nuevas estrategias que permitan encontrar la forma ideal de llegar a nuevos mercados minimizando el riesgo y la complejidad del proceso.

Actualmente existen diversos programas de ayuda gubernamentales a través de organizaciones como Pro Colombia, que buscan incentivar y ayudar a las pequeñas, medianas y grandes empresas a involucrarse en los mercados internacionales, sacando provecho de los

¹¹ Los procesos directos tanto de exportaciones como importación hacen referencia a los procesos en los cuales las empresas realizan los procesos de negociación, logística y legales con el fin de generar un intercambio de productos o servicios; En cuanto a los procesos indirectos, encontramos que debido a la globalización las empresas encuentran en su cadena de valor elementos e interacciones con empresas de otras ubicaciones geográficas, como lo es materias primas o software.

diferentes tratados vigentes que dan acceso al mercado de más de 30 países (Ministerio de Industria y Turismo , 2015). Así mismo, para los pequeños cultivadores de café la FNC funciona como una gran plataforma a través de la cual se hacen los procesos de comercialización del grano a nivel internacional, siendo esta organización la encargada tanto de garantizar la calidad del grano que se exporta, como de hacer el proceso de compra a los pequeños cultivadores con el fin de dar un precio justo acorde con el mercado internacional. (FNC , 2014) Según ICO¹² Colombia es el 4 país con mayor volumen de exportación de café en el mundo.

Ahora bien la internacionalización es un proceso que se da por etapas y se explica a través de diferentes modelos. El modelo de Uppsala, es uno de los más reconocidos puesto que ha sido probado en organizaciones pertenecientes a distintos tipos de industrias de productos.

Considera 4 etapas que atraviesan las organizaciones:

Ilustración 6 Etapas de las organizaciones de Uppsala



Fuente: Construcción propia a partir del modelo de Uppsala

El proceso ha sido comprobado por muchas empresas alrededor del mundo, las cuales han seguido este patrón de internacionalización; Una de las cosas más importantes es que el modelo explica la internacionalización de las empresas basado en la distancia física y psicología de la casa matriz, puesto que las diferencias culturales, políticas y económicas siempre aumentan la complejidad del proceso; Es decir las empresas prefieren internacionalizarse en primera

¹² Fuente: <http://www.ico.org/prices/m1.htm> Estadísticas mundiales de exportación.

instancia hacia países que tiene cultura similar y con los cuales hay menor distancia física. Las principales motivaciones que llevan a que las empresas opten por mantener cercanía con la casa matriz, se da porque se requieren menores adaptaciones del producto o servicio cuando hay más elementos en común con los dos países.

Sin embargo a pesar de que el modelo fácil de entender, el proceso de internacionalización se torna más complejo debido a la amplitud de posibilidades que existen para ingresar a nuevos mercados y como es el caso de Juan Valdez no se llega a la producción en otro país puesto que el valor agregado del producto radica en que su producción se realice de forma local, aunque el servicio si se logra llevar y entender como producción en otros países. Si bien en este documento no exploraremos todas las formas de ingreso a nuevos mercados, analizaremos las opciones que han hecho parte del proceso de internacionalización de Procafécol.

Procafécol S.A. ha realizado exportación directa, inversión directa y franquicias. La exportación directa hace referencia a cuando la empresa envía sus productos al cliente final o distribuidor que está ubicado en otro país. La venta del café Juan Valdés se da a través de supermercados ubicados según información del reporte anual 2013 en 17 países con 3200 puntos de venta en los cuales los consumidores pueden encontrar las diferentes variedades de café tostado en donde como elemento común en la marca se destaca el origen del café y hace parte de la categoría Premium.

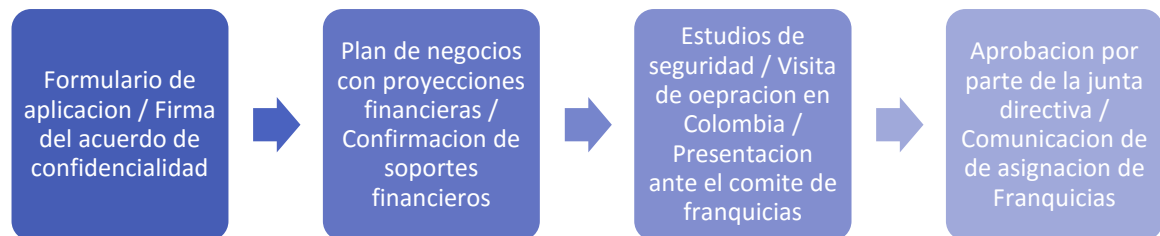
Ahora bien, el modelo de exportación desde un principio exitoso no era suficiente para transmitir la experiencia de las tiendas Juan Valdés, por tanto se opta en el año 2005 por incursionar en nuevos mercados bajo el modelo de inversión directa según FMI se da cuando un inversionista residente («inversionista directo»), tiene como objetivo obtener una participación duradera en una empresa residente en otra economía o país («empresa de inversión directa.»)¹³, estrategia que permite la apertura de tiendas propias fuera del país, invirtiendo capital y recursos.

¹³ Manual de Balanza de Pagos. FMI. 5ta Edición. Párrafo 359 y 362. 1994. Ver: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/bopman/bopman.pdf>

Finalmente el concepto de franquicia, acorde con IFA¹⁴ se define como un método simple de expansión de negocios y distribución de bienes y servicios a través de una relación de licenciamiento. En las franquicias los franquiciadores (la persona natural o jurídica que concede la licencia a una tercera parte para conducir un negocio bajo el manejo de su marca) no solo especifica los productos o servicios que serán ofrecidos por los franquiciados (Persona natural o jurídica que recibe los derechos de operar bajo una marca o nombre comercial) sino que también provee un sistema de trabajo, marca y soporte a las operaciones.

El proceso de franquicia para la marca Juan Valdés se compone de 4 etapas:

Ilustración 7 Proceso de franquicia de Juan Valdez



Fuente: Construcción propia a partir de la información presentada por la empresa.

Ahora bien el proceso de internacionalización de Procafecol S.A se ve respaldado por la trayectoria en el mercado internacional que ha tenido la marca Juan Valdés, con lo cual se había incursionado de forma exitosa en el mercado de Estados Unidos y se había logrado un posicionamiento relevante en Europa.

¹⁴ Definición dada por Asociación internacional de franquicias (IFA) <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise>

Cabe resaltar que los procesos de internacionalización siempre se ven afectados por factores políticos, económicos y culturales, los cuales le agregan complejidad. Es así como el proceso de internacionalización se da con la inversión directa en tiendas propias tanto en Estados Unidos como en España, hechos correlacionados con la cercanía cultural de ambos países al café colombiano, y en el caso de España una cercanía en términos lingüísticos, para dicho año ambas economías según datos del banco mundial (Banco Mundial , 2015) presentaban un panorama saludable, pues había un crecimiento positivos en el PIB, así como bajas tasas de desempleo. El ámbito económico es de vital importancia puesto que el café de Juan Valdés es reconocido por su calidad y por tanto un café Premium a nivel mundial, con lo cual no se constituye como un producto de consumo básico.

El entendimiento del ámbito cultural es uno de los ámbitos en el que Procafecol tiene mayor experiencia puesto que como marca Juan Valdez ha sabido incursionar muy bien en los mercados internacionales y posicionar el café de Colombia por sus altos estándares de calidad; Así mismo, el respaldo brindado por la FNC le ha permitido conocer los mercados internacionales, las preferencias y el estilo de consumo. En el ámbito cultural, Estados Unidos se caracteriza por ser el país con mayor consumo de café, si bien es un consumo que se da de forma esporádica y no está atado a ninguna hora o evento especial del día, es uno de los principales mercados a nivel internacional, y lo ha sido tanto para la FNC como para Juan Valdés en el tiempo. (Forum del café, 2012). España por otro tiene mayor cercanía cultural a Colombia, y también existe una fuerte cultura del consumo de café que ha incrementado desde la década de los 80's que ha llevado a preciar las variedades de café, textura y preparación de cada taza (Forum del café , 2012).

Por tanto estos dos países constituyen cercanía en cuanto a Colombia, en términos culturales y en cuanto a lo relacionado con el consumo. En cuanto al ámbito político y económico tanto España como Estados Unidos son países que presentaban en el año 2005 unas estructuras sólidas y rígidas por lo cual el riesgo de realizar inversión en tiendas propias en dichos países era bajo y no se veía ninguna amenaza política que pudiera afectar el desempeño de las tiendas.

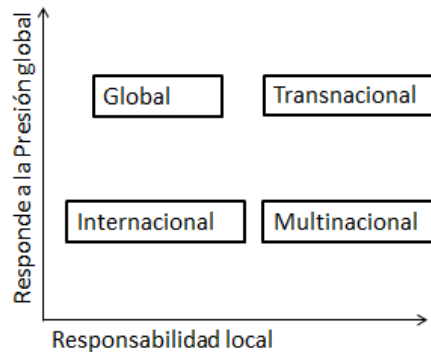
La calidad del café Colombiano tiene una reputación que se ha cultivado desde hace más de 50 años, con el personaje Juan Valdez creado por la FNC. Juan Valdez es una marca global, administrada por Procafécol una empresa multinacional, lo cual tiene diferentes implicaciones en el proceso de internacionalización.

Ser una marca global implica un alto grado de respuesta a la presión mundial combinado con un grado bajo de responsabilidad local¹⁵. Es decir como marca se ha creado un concepto único en los diferentes países y es posicionar el café de Colombia por los altos estándares de calidad del grano. El personaje Juan Valdez tiene los mismos comportamientos y apariencia a nivel mundial, el cual no genera ningún tipo de adaptación regional y es por ese motivo que se considera su grado de responsabilidad local es bajo. Ha sido objeto de diferentes premiaciones a nivel publicitario en el ámbito internacional y constantemente tiene presencia en eventos alrededor del mundo con el fin de promocionar y mantener el status como marca de café Premium.

Por otro lado Procafécol S.A., empresa que administra la marca Juan Valdés es una multinacional acorde con informe 2014 para tercer trimestre (Procafécol S.A., 2015) con presencia de 89 tiendas en 13 países y presencia en 2776 puntos de venta en 16 países; Al considerarse multinacional, significa que tiene mayor responsabilidad local y un grado menor de responsabilidad global. Esto lleva una mayor adaptación de los diferentes productos en cada país, lo cual responde a factores culturales y económicos que van de la mano con cada una de la ubicación de las tiendas, motivo por el cual los franquiciatarios deben comprar todo el café a Juan Valdés, pero pueden adaptar de forma local la pastelería de cada una de sus tiendas. El proceso de expansión internacional represento para el año 2013 el 17% de los ingresos operaciones de Juan Valdez, la proyección de la empresa es llegar a tener presencia con 200 tiendas a nivel internacional.

¹⁵ Respuesta a la presión global hace referencia al nivel en el que impacta en la estrategia de la empresa o marca las tendencias y cambios culturales, políticos sociales o económicos que se generan a nivel mundial; Responsabilidad local se refiere a el grado en el que la marca debe adaptar su estrategia a la cultura, tendencias y hábitos de consumo locales.

Ilustración 8 Proceso de internacionalización



Fuente: Estrategias de la gestión internacional¹⁶

Dicho proceso de internacionalización no sigue exactamente el patrón sugerido por Uppsala, puesto que la distancia física de los dos países seleccionados es muy grande y no suele ser el inicio del proceso de internacionalización, sin embargo la distancia cultural es menor, en especial teniendo en cuenta la cultura de consumo de café previamente explicada de los dos países. Dicha estrategia de inversión directa en tiendas propias, llevo a la empresa a aumentar sus costos debido a la ubicación de los locales en ciudades con altos costos de arrendamiento, que no se veían equilibrados por el volumen de ventas; Así mismo, los costos en la capacitación de personal de la mano con altos salarios. Así mismo la cultura como factor relevante El proceso de internacionalización en vía directa, generando altos costos no equilibrados con el volumen de ventas, lo cual genero perdidas contantes en la empresa que aumentaban año tras año.

En el año 2009 a pesar de los buenos resultados entregados por las tiendas de Colombia y las tiendas en sur América como parte de una nueva estrategia por parte de la empresa, se deciden cerrar la totalidad de tiendas ubicadas en España, y dejar en Estados Unidos únicamente las tiendas localizadas en los aeropuertos. Sin embargo la empresa consiente de la importancia y reputación a nivel internacional de la marca Juan Valdez, decide que la mejor alternativa para

¹⁶ Véase PORTER, M.E. (1980): Competitive Strategy, The Free Press, New York. PORTER, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/722.pdf>

internacionalizarse es a través de Franquicias, en donde el riesgo es menor dada la baja inversión inicial, y las regalías futuras a recibir. Es así como desde el año 2010 se establecen diferentes políticas para acceder a la franquicia de Juan Valdez, dentro de las cuales se incluye como elementos obligatorios realizar compras únicamente de café a Juan Valdez, así como garantizar que la expansión de la marca de dará en dicha región geográfica. La estrategia permite que la marca incursione fuertemente en diversas regiones como lo ha hecho desde el 2010.

Desde el cambio de estrategia de internacionalización, la empresa ha visto un cambio radical en sus resultados financieros, puesto que esta estrategia le permite al franquiciatario que tiene una marca con reputación y experiencia en el mercado, utilizar dicha marca como valor para la empresa y agregarle valor constantemente mediante las regalías; Así mismo, el franquiciado tiene una ventaja importante puesto que al ser local en la región donde espera desarrollar la franquicia le permite adatar mejor la marca a el entorno político económico y cultural. La empresa desde el año 2010 ha desarrollado franquicias en sur América, centro América, Estados Unidos, España y Medio Oriente.

Debido al cambio de estrategia realizado por Procafecol en el año 2010, pasando de tener inversión directa en las tiendas Juan Valdez al modelo de franquicias, todos los indicadores de rentabilidad de la empresa muestran una mejora continua que ha llevado desde el año 2012 a resultados positivos en términos de rentabilidad.

La estrategia implementada busca el aumento de las ventas, más no la reducción de costos; Por esta razón a pesar de la estabilidad o el leve aumento en los gastos operacionales y administrativos, ha sido mucho más alto el aumento en los ingresos y por ende la rentabilidad de la empresa se ha visto impactada en forma positiva.

Según informes de gestión de Procafecol S.A.S. en el año 2009 Procafecol tenía presencia en 5 países, de allí la iniciativa de dar un giro a la estrategia que permitiera una mayor penetración en el mercado, con menor costo y que diera a la marca una presencia fuerte en diferentes regiones; Para el año 2010 la empresa contaba en 40 tiendas alrededor del mundo, y debido al cambio de estrategia algunas de ellas en España y Estados Unidos de modo híbrido,

es decir no eran 100% capital y manejo de Procafecol, esta modalidad permite dar un salto al modelo de franquicias que implica un menor grado de involucración en el manejo de las tiendas.

Para el año 2011 se llega a 43 tiendas al redor del mundo, y se firma el primer acuerdo de Franquicias con JV Panamá S.A., es así como en el año 2012 se llega a 48 tiendas en 7 países destacando un crecimiento del 15% en la solicitud de franquicias así como e ingreso a, ingresa ala IFA internacional franchise asociation, lo cual aumenta la reputación como marca franquiciarse y con ello la apertura a mejores inversionistas. Durante el año 2013 el crecimiento continuo llegado a 76 tiendas en 10 países, destacando la apertura de la primera tienda en medio oriente.

Cabe resaltar, que Juan Valdés es una marca que nació desde la FNC con el objetivo de generar una buena imagen del café Colombiano a nivel mundial con un posicionamiento mundial, la publicidad y reputación de la marca es algo de vital importancia, que impacta directamente en mayores ventas, la marca como tal responde de forma mayor a las presiones globales, puesto que no genera adaptación del personaje según la cultura, ni el ámbito en el cual se vaya a promocionar, a pesar de que los productos seleccionados para cada país sean diferentes.

La estrategia de internacionalización a través de franquicias, también ha permitido tener socios estratégicos con los cuales se garantiza que se ingresara a una región y la penetración del mercado se dará de forma relevante, lo cual lleva a que los franquiciatarios abarquen grandes zonas geográficas como Florida en Estados Unidos o Medio Oriente.

El perfil de los franquiciados por Juan Valdés también incluye empresas que tengan experiencia en manejo de franquicias, posicionamiento de marcas y conocimiento del sector de alimentos y bebidas así como un bajo nivel de endeudamiento y un capital robusto que respalde la inversión.

La internacionalización finalmente siempre será un proceso que implica riesgo cambio de estrategias y un alto nivel de adaptación al entorno complejo. Para Juan Valdez, este proceso

ha evolucionado y con el apropiado re direccionamiento ha mostrado ser clave en el crecimiento económico de la empresa, permitiéndole fortalecer la presencia internacional con un crecimiento superior al 10% año tras año en el número de tiendas, con un modelo que implica menos riesgo y mayor rentabilidad.

5. ARGUMENTOS FINALES

El presente caso de estudio que tenía como objetivo principal identificar las estrategias utilizadas por Procafecol S.A. y su marca Juan Valdez para salir de la crisis que presentó, involucro un análisis teniendo en cuenta la relevancia histórica del sector cafetero para el país, con ello el surgimiento de la Federación Nacional de cafeteros con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los caficultores a través de diferentes estrategias las cuales involucraron la creación de la marca Juan Valdez y posteriormente la empresa Procafecol S.A. la cual administra hoy en día la marca.

Dentro de los punto más destacados que encontramos es precisamente la correlación entre la reputación de la marca, y la expansión de negocios alrededor de las tiendas de café no solo en Colombia sino en diferentes países alrededor del mundo, en donde se ha tenido como factor diferencial el origen del café, permitiéndole a los consumidores tener una experiencia única en las diferentes tiendas.

Así mismo encontramos que el cambio de estrategia de internacionalización, pasando de inversión directa a franquicias soportados en la reputación como marca a nivel mundial, fue un giro definitivo y fundamental para mejorar los rendimientos financieros de la empresa, apalancando activos intangibles que han permitido mayor flexibilidad y alcance en la presencia que tiene actualmente la marca a nivel mundial.

Finalmente, encontramos que es fundamental la diversificación que se ha realizado en los productos, ofreciendo mayor variedad que siguen maniéndose fiel al factor diferenciador que

es el origen del café, y esto se ha reflejado desde las instalaciones hasta los productos de consumo, lo cual ha fortalecido la marca y permite un desarrollo sostenible.

6. REFERENCIAS

Álvarez Jaramillo, J. F. (15 de 10 de 2014). Entrevista resurgimiento Procafecol. (Y. Farfán Buitrago , M. C. Gutiérrez Delgadillo, & D. A. Arias Daza , Entrevistadores)

Banco Mundial . (2015). *Banco Mundial* . Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>

Café de Colombia . (2011). *Café de Colombia* . Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/la_garantia_de_compra_un_mecanismo_para_la_sostenibilidad/

Cafe de Colombia. (2013). *Cafe de Colombia*. Obtenido de Cafe de Colombia: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/un_cafe_sobresaliente/

CEI 2012. (s.f.). *Glosario de Términos: Laborales, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Administración Y Gestión de Empresas*. Obtenido de Glosario de Términos: Laborales, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Administración Y Gestión de Empresas.

CEPAL. (10 de 4 de 2002). Obtenido de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/7/9727/P9727.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl>

DIAN. (1 de 12 de 2014). Obtenido de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefTarifasAcuerdoPopUp.faces?nomenclatura=37366&codNomenclatura=0901111000&componente=6®imen=1&fechaConsulta=20141212&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo>

Diaz, A. (7 de 15 de 2013). Obtenido de <http://www.sabrosia.com/2013/07/6-sustitutos-para-el-cafe/>

- Dinero. (2014). Juan Valdez le mete más tecnología. *Revista Dinero*.
- FNC . (21 de 8 de 2014). *Federación nacional de Cafeteros* . Obtenido de <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Linea80.pdf>
- FNC . (1 de 9 de 2014). *www.federacionnacionaldecafeteros.org*. Obtenido de http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sala_de_prensa/detalle/juan_valdez_mas_que_una_campana_publicitaria/
- FNC. (31 de 12 de 2013). Obtenido de http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf
- FNC. (21 de 9 de 2014). Obtenido de http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/gestion_estراتيجية/
- FNC. (15 de 8 de 2014). *Federación nacional de cafeteros* . Obtenido de http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/nuestro_objetivo/
- FNC. (15 de 8 de 2014). *Federación nacional de Cafeteros* . Obtenido de http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos
- Forum del café . (2012). *Forum del cafe*. Obtenido de http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-49_Cafe_Espana.pdf
- Forum del café. (12 de 9 de 2012). *Forum del cafe* . Obtenido de http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-50_Mercado.pdf
- Glosario de Términos: Laborales, Recursos Humanos, Prevención de. (2014).
- ICO . (20 de 11 de 2014). Obtenido de <http://www.ico.org/prices/po.htm>
- John, V., Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson.
- Juan Valdez S.A. (s.f.). *Juan Valdez*. Obtenido de Juan Valdez expertos en café: http://190.255.52.163/index.php/experts/show_catalogue_exp/3

- Kotler, P., & Casliones, J. (2010). *Caótica Administración y marketing en tiempos de caos* . Nueva York : Norma S.A. .
- Lam, L. W., & White, L. (1 de 4 de 1999). An adaptative choice model of the internationalization process. Houston, Estados Unidos .
- Lozano, M. V. (2 de 2009). *Universidad del Rosario*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/832/52999758-2009.pdf?sequence=1>
- Lozano, N. (2001). *Federación nacional de cafeteros* . Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/6.primacafeverde.pdf>
- Mincomercio Industria y Turismo . (30 de 11 de 2014). *www.tlc.gov.co*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Ministerio de Industria y Turismo . (4 de 2015). *TLC*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- OMA CAFÉ. (1 de 11 de 2014). Obtenido de <http://www.cafeoma.com/>
- Portafolio . (13 de 4 de 2014). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-tecolombia>
- Procafecol S.A. (30 de 1 de 2008). Obtenido de <http://www.juanvaldezcafe.com/sites/default/files/Negocios/Accionistas/INFORMACION FINANCIERA/Informesdegestion/InformedeGestion2007.pdf>
- Procafecol S.A. (2015). *Informe de gestión Juan Valdez 2014*. Procafecol S.A.
- Real Academia Española . (25 de 6 de 2015). *RAE*. Obtenido de www.rae.es
- Restrepo Puerta , L. F. (2004). *Interpretando a Porter* . Bogotá : U. del Rosario .
- Restrepo Puerta , L. F. (2004). *Interpretando a Porter* . Bogotá: Universidad del Rosario .

Revista Semana. (18 de 3 de 2013). Obtenido de <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-cafe-bebe-colombia-importado/337235-3>

Rivera Rodríguez, Guzmán Vásquez, Bernardo Cadena, Beltrán Torrado & Méndez Velasco. (2006).

Rivera Rodríguez, H. A. (2006). *Indicador de Perdurabilidad Empresarial*. Bogotá D.C.: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Rodriguez Uribe , E. (3 de 4 de 2013). Obtenido de http://www.larepublica.co/empresas/oma-se-fortalece-exportando-caf%C3%A9-en-m%C3%A1s-de-15-pa%C3%ADses_35396

Umaña Duran , J. M., & Moreno Motta , J. A. (5 de 2014). Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8742/1094887542-2014.pdf?sequence=1>

Valencia , A. (1 de 11 de 2011). Obtenido de Cafe de Colombia : http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/renovacion_de_cafetales_nuestra_ventaja_competitiva_frente_al_mundo/