

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág</b>
<b>1. MARCO GENERAL</b>	
1.1. Título del proyecto	1
1.2. Problema	1
1.3. Justificación	2
1.4. Objetivos generales	3
1.4.1. Objetivos específicos	3
1.5. Hipótesis	4
1.6. Resultados Esperados	4
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>5</b>
<b>3. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>3.1 Análisis Macroentorno (Investigación y Diagnóstico del mercado argentino del Café)</b>	
3.1.1. Variables Económicas	10
3.1.2. Variables Político-Legales	13
3.1.3. Variables Demográficas	17
3.1.4. Variables Tecnológicas	20
3.1.5. Variables Ecológicas	23
<b>3.2. ANÁLISIS MICROENTORNO (Investigación Actores del Sector)</b>	
3.2.1. Cafeterías Gourmet en Buenos Aires	25
3.2.2. Investigación del consumo en ciudad autónoma de Buenos Aires	27
3.2.3. Análisis de Consumidor	30
3.2.4. Análisis de los actores del sector de las Cafeterías Gourmet	31
3.2.5. Análisis DOFA Sector Competitivo	41
3.2.6. Estrategias DOFA Sector Competitivo	42

### **3.3. Modelos exitosos de negocio en el mercado argentino**

3.3.1. Starbucks el gigante del café en la Argentina	43
3.3.2. Oportunidades en mercado emergentes.	44
3.3.3. Propuesta diferencial.	45

## **4. MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. Propuesta De Negocio Juan Valdez**

4.1.1. Los secretos detrás de la marca.	47
4.1.2. El colombiano más conocido del mundo.	51
4.1.3. El <i>know-how</i> Juan Valdez.	52
4.1.4. Estrategia de expansión de negocio.	55

### **4.2. PROPUESTA DE TIENDA JUAN VALDEZ**

4.2.1. El modelo de boutique Juan Valdez. (Experiencia de marca)	57
4.2.2. Mercado actual Tienda Juan Valdez	60
4.2.3. Antecedentes de Juan Valdez en el mercado argentino.	61

### **4.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO (MERCADO OBJETIVO CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRE).**

4.3.1. Identificación del mercado Juan Valdez Café en ciudad Autónoma de Buenos Aires.	65
4.3.2. Posicionamiento de marca en el mercado porteño	68
4.3.3. Preferencias y hábitos del consumidor porteño de las cafeterías gourmet.	74

### **4.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO TIENDA JUAN VALDEZ**

4.4.1. Posicionamiento Estratégico Tienda Juan Valdez.	76
4.4.2. Identificación de segmentos objetivos locales.	78
4.4.3. Acciones Estratégicas de Marketing.	80
4.4.4. Indicadores de Viabilidad Comercial Tienda Juan Valdez.	83

<b>4.5. VIABILIDAD FINANNCIERA TIENDA JUAN VALDEZ</b>	
4.5.1. Análisis Financiero Tienda Juan Valdez Café.	85
4.5.2 Flujo de Fondos Tienda Juan Valdez Café.	90
4.5.3 Interpretación de Resultados.	93
<b>5. CONCLUSIONES</b>	94
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	95
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	101
<b>8. ANEXOS</b>	103

**VIABILIDAD COMERCIAL Y FINANCIERA TIENDA JUAN VALDEZ CAFE EN CIUDAD  
AUTONOMA DE BUENOS AIRES**

**GIOVANNY MUÑOZ BOHÓRQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
MASTER EM MARKETING ESTRATEGICO  
BUENOS AIRES  
2009**

**VIABILIDAD COMERCIAL Y FINANCIERA TIENDA JUAN VALDEZ CAFE EN CIUDAD  
AUTONOMA DE BUENOS AIRES**

**PAUL GIOVANNY MUÑOZ BOHÓRQUEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Master en Marketing Estratégico**

**RUBEN RICO  
Tutor de Tesis**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
MASTER EM MARKETING ESTRATEGICO  
BUENOS AIRES  
2009**

# **1. ENFOQUE DE ESTUDIO**

## **1.1. Título del Proyecto**

Estudio de factibilidad comercial y económica para la implantación de la Tienda Juan Valdez Café en ciudad autónoma de Buenos Aires.

## **1.2. Problema**

Juan Valdez café, como imagen de la Federación Nacional de Cafeteros, es una de las marcas colombianas mejor posicionadas y con mayor proyección en el mercado internacional, con 60 años de presencia en el mercado internacional del café, lo que le ha permitido tener la madurez para ingresar el mercado de cadenas de tiendas de café. Esto en respuesta a la exigencias de un mercado cambiante y la posibilidad de contar con una marca de elevado posicionamiento en el mercado internacional, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, ve la oportunidad única de desarrolla el concepto de Tienda Juan Valdez, modelo de negocio que apunta a integrarse a la cadena de valor del café, mediante la adquisición de nuevas cuotas de mercado y nuevas fuentes de ingreso para sus accionistas.

A partir de las tiendas Juan Valdez, en el año 2002, se ofrece una experiencia de marca única, con locales de cómodas instalaciones, ambiente cálido, un atractivo portafolio con bebidas a base del mejor café 100% colombiano, deliciosa repostería, junto con material promocional con la imagen de Juan Valdez (pocillos, accesorios y línea de ropa). En el año 2004 se inicia el proceso expansivo internacional de la marca, que durante lo corrido de este año ingresa con su primera tienda en España, país en que ya se tenía previo reconocimiento de la marca. El modelo de expansión contempla la figura de Joint Venture, el cual es realizado con socios estratégicos locales, que cuente con los conocimientos y habilidades para extender las tiendas a los largo del territorio del país de destino.

Para el año 2006 se adiciona a este modelo expansión por el canal de tiendas, los canales de grandes superficies (supermercados, almacenes de cadena), e institucional (restaurantes, hoteles, oficinas, aerolíneas), lugares en los que Juan Valdez reafirma con frecuencia su posicionamiento mediante los productos ofrecidos. Así se consolida el modelo integral multicanal en el que opera hoy la marca, ofreciendo una experiencia única, que contempla todas las ocasiones de consumo. De este modo la marca toma conciencia de que los mercados extranjeros debe implicar un despliegue expansivo más cuidadoso, por lo que

deberá desarrollar estrategias redefinidas a los comportamientos de consumo e idiosincrasia del país de destino, adaptándolo a las necesidades y expectativas de marca de los prospectos locales.

Sin embargo, a pesar del despliegue marcario de Juan Valdez con éxito en el mercado norteamericano, en España y parte de Centroamérica, su cobertura en el cono sur sigue siendo bastante reducida. Desde esta premisa es preciso indagar ¿Qué nuevas oportunidades de negocio podría implicar la expansión de la empresa en la Argentina?, ¿Está realmente preparada la marca para ingresar con su concepto de tienda Juan Valdez y adecuarse a los paradigmas de consumo argentino?

### **1.3 Justificación**

La Federación Nacional de Cafeteros con la marca Juan Valdez es la empresa colombiana con mayor proyección internacional, si bien su modelo de tienda Juan Valdez café, se ha expandido a Estados Unidos, España, Ecuador y más recientemente Chile. La empresa no cesa en sus esfuerzos de aumentar cuota de mercado, ante las exigencias de mantenerse competitiva en un sector donde la creación constante de valor y la presencia de marca son fundamentales para sostener una estrategia de diferenciación.

Juan Valdez como sinónimo de calidad del café en el mundo, busca recalcar su valor de marca incrementando su expansión en el cono sur de Suramérica donde su participación es reducida. En Argentina a diferencia de otros países, Juan Valdez cuenta con un previo reconocimiento de marca, debido a las iniciativas publicitarias y promocionales que realizó la Federación Nacional de Cafeteros con el programa café 100% de Colombia, ante el atractivo de Argentina en la década de los setenta, como el mercado más importante para el café en Latinoamérica. Lo que llevó finalmente a que fuera el único país de la zona en que la Federación Nacional de Cafeteros justificará la creación de una planta tostadora.

Hasta la década de los noventa Juan Valdez como imagen del café 100% colombiano, hizo presencia en el escenario argentino y las relaciones comerciales bilaterales en torno al café fueron importantes. Sin embargo, una vez se tecnificó el proceso de evaporado, cafés de diferente procedencia al colombiano, empezaron a competir con estándares de calidad significativos y con precio menores.

De igual modo a finales de los ochenta se rompen las cláusulas económicas con la Organización Internacional de Café, reduciendo los beneficios percibidos por la venta del café colombiano, a la vez que la productividad del café Brasil y Vietnam se incrementaba. Para mediados de los noventa esta situación, sumada a la disminución de garantías comerciales, llevó a que la Federación Nacional de Cafeteros, optara por retirarse del escenario local, junto con su planta, ante la necesidad de reestructurar su estrategia y redefinir su negocio a las nuevas reglas de un mercado del café más exigente.

Finalmente la Federación Nacional de Cafeteros tras iniciar un dedicado análisis de las nuevas condiciones y exigencias del mercado cafetero, junto con su madurez en el sector cafetero internacional, dan como resultado la creación de las Tiendas Juan Valdez Café, modelo de negocio idóneo para hacer frente a la demanda de un consumidor más sofisticado. Una vez concebidas las Tiendas, empiezan a expandirse en los escenarios en los que Juan Valdez a hecho presencia y es reconocido con el sello del café 100% de Colombia. Por lo cual no tarda en ser aceptado como las tiendas en las que se vende el excelente café colombiano, que ofrece Juan Valdez, el vocero del mejor café del mundo.

Por ende, se evidencia la importancia de analizar las oportunidades de una nueva participación de la marca Juan Valdez en la Argentina, en esta ocasión mediante su nuevo modelo de Cafetería especializada, con el cual ya ha cautivado al mercado Estadounidense, de España, Ecuador y de Chile, con 37 tiendas en un periodo de 5 años, ofreciendo a los consumidores una experiencia integra de marca, con locales en los que se vivencia en cada detalle el valor del excelente café 100% colombiano. Además de esto Argentina es un mercado que está adoptando una creciente conciencia por el consumo del café de calidad. Lo que ha permitido adoptar con éxito modelos de negocio que le apuestan a culturizar al consumidor cada vez más interesado por los diferentes tipos de café, sus cualidades y procedencia.

## **1.4 Objetivo General**

Investigar la viabilidad comercial y económica de Juan Valdez en Capital Federal, desde su actual propuesta de cafetería gourmet.

### **1.4.1 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno del mercado cafetero en ciudad autónoma de Buenos Aires y las estrategias de exitosos participantes en el sector.



- Encontrar nuevos segmentos emergentes, interesados por la propuesta de valor marcaría.
- Identificar los pros y contras del establecimiento de la tienda (*boutique*), en la ciudad de Buenos Aires.

### **1.5 Hipótesis**

La actual propuestas de valor ofrecida por la Tienda Juan Valdez Café se puede acomodar a las exigencias y gustos del mercado de café porteño.

### **1.6 Resultados Esperados**

Demostrar si Juan Valdez Café desde su actual modelo de negocio de tiendas, cuenta con oportunidades en el mercado Argentino del café, adaptándose a las demandas, necesidades y expectativas del consumidor local respecto a lo que implica la experiencia y tradición de consumir un café en una buena cafetería gourmet. Encontrar un diferencia del marca Juan Valdez y así encontrar un espacio medio del saturado mercado, en el que abundas las ofertas de cafetines y cafés especializados, logrando identificarse con el consumidor, entregando en cada momento de consumo una experiencia memorable de marca y un hábito por el valor percibido en la misma.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

Una de las mejores estrategias de crecimiento una empresa, es ir a los mercados regionales o tomar un enfoque global. Sin embargo la mayoría de las empresas dudan al momento de introducirse en mercados internacionales, puesto que se aprecian obstáculos evidentes en diferencias culturales, tarifas, devaluaciones, diferencia de idioma, así como las avencencias del cambio que se puedan dar del entorno local.

Las nociones del marketing internacional moderno, se desarrollan desde mediados de los años 70, con nociones como las de Theodore Levitt (1983) "*Globalización de los mercados*", señala la importancia de identificar en el análisis de los mercados internacionales lo que él denomina *commonalities* o cuestiones en común que se dan en los distintos mercados, lo que da oportunidad de dar lugar al diseño de un producto con un alto nivel de estandarización mientras que en lo que no pueda, deberá adaptarse. Esta posición se resume la máxima "*Piensa global, actúa local*" que representa una corriente estratégica mayoritaria evidenciada en el Marketing internacional actual.

Por su parte Philip Kotler (1998), "*Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*", señala. Los negocios que opten por una expansión internacional, debe asumir que es preciso adaptar tanto sus productos, como su marketing mix, a los mercados locales de destino, así surge dilema sobre el tipo de productos a introducir en cada país y en el momento indicado. Al decidir los productos y publicidad para cada país en particular, se debe tener presente las preferencias del consumidor, el poder de compra, la situación de la competencia, la fuerza con que cuentan los canales de distribución, así como prever el comportamiento de los factores del macroentorno que inciden sobre la actividad del negocio, esto incluye anticiparse a las condiciones económicas a futuro que se puedan dar en las diferentes zonas geográficas. Sin embargo, una vez asumido debidamente este enfoque los resultados favorables saltan a la vista, en nuevos mercados las empresas tienen la ventaja de diversificar sus riesgos, puesto que la actividad de negocio ya no dependerá del comportamiento particular de un mercado geográfico, sino que mientras en el escenario local una empresa puede contar con un producto en madurez, en el nuevo mercado se abren posibilidades para el introducción y crecimiento del mismo.

A su vez Canals, J. (1991) en "*Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa*", anota, al escoger los distribuidores o socios estratégicos a gestionar en otros países, es importante ser cuidadoso, lo que requiere definir con claridad que se espera del socio, así como contar con previo conocimiento de las leyes del

país de destino en relación con la actividad en cuestión, de la empresa en expansión. De igual modo conviene incentivar a los socios estratégicos a que se anime a hacer crecer el mercado, lo más rápido posible, resaltando los valores de la marca, así como una orientación de servicio al cliente.

Según Rafael Nuñez, (2008) en *“Marketing en el siglo XXI”* cuando se desea saber conocer la viabilidad de un producto para su desarrollo y posterior lanzamiento al mercado internacional, los estudios de mercado a realizar vienen condicionados, en principio, a tomar dos alternativas en base al grado de novedad del producto. Si ya existen categorías de producto similares, es necesario realizar un estudio al consumidor actual, describiendo desde sus características (sexo, edad, poder adquisitivo.) hasta pautas de consumo (frecuencia, marquismo, lugar de compra). Si es totalmente novedoso, se requiere un test de concepto, para averiguar hasta qué punto puede ser aceptado por el consumidor, qué valores le ve, qué posibles frenos al consumo y con qué categorías de producto sería «asociable» por el consumidor.

Por su parte Ruben Daniel Alvaro (1991) en *“Joint Ventures y otras formas de cooperación empresarial internacional”*, añade que hay diferentes formas de acceso a los mercados internacionales, según la naturaleza del control que se desea ejercer sobre el canal de distribución, la empresa a expandirse puede asumir cuatro posibilidades de actuación:

*Las que permiten a la empresa suficiente control de la acción sobre los mercados, cuya expresión son las distintas formas de venta directa: red comercial propia con apoyo de agentes comerciales, filial comercial y sucursal.*

*Aquellas que permiten compartir a la empresa con terceros la soberanía comercial, como piggy back, el consorcio de empresas para exportar y la Agrupación Europea de Interés Económico.*

*Las que suponen subcontratación de las ventas en el exterior, que permiten cierta presencia de la empresa en mercados exteriores, pero reducen a niveles ínfimos el grado de control sobre los mercados, ejemplo de ello es, el recurso a una trading company, o la venta a través de un importador distribuidor.*

Las que implican una implantación definitiva en el mercado de destino, y abren el campo de la exportación por inversión: joint venture, exportación planta llave en mano, cooperación empresarial y apertura de un centro de producción propio en el extranjero.

Según Rudie Harrigan (1994), en *“Joint Venture, Los secretos para una administración exitosa”*. En un entorno internacional cambiantes las Joint Venture surgen como una figura contractual del derecho comercial, que responde a la necesidad de buscar maneras más efectivas de competir ante el nuevo ordenamiento económico internacional sugerido por la globalización. Las economías maduras estaban siendo producto de toda una serie de cambios tecnológicos y económicos precipitados por la internacionalización y el énfasis creciente en la necesidad de innovación de los productos y las Joint Venture aparecieron respuesta a esta nueva tendencial. Esta figura comercial sugiere que mediante un acuerdo de riesgos compartidos en los que se puede conseguir, en conjunto, objetivos de las partes, manteniendo su autonomía y haciendo viable la iniciativa comercial desde la actividad individual de los socios.

Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1991): *“La Empresa sin Fronteras”*, agrega. Las Joint Venture permiten proyectarse de manera internacional con la oportunidad de asociarse en la consecución de una oportunidad de negocio única, en la que la empresa por su propia cuenta no tendría la posibilidad de alcanzar, ni aprovechar en pro de la generación de una economía de escala para la actividad comercial. Puesto que la empresa en expansión no cuenta con el conocimiento del mercado local, ni disponer de los recursos propios para un desarrollo comercial lucrativo.

También es preciso tener presente como señala Arese H. Felix *“Comercio y Marketing Internacional”* (1999). Es preciso tener presentes los cambios en los escenarios internacionales se producen a velocidades tan crecientes que muchas veces las empresas no aciertan en sus ecuaciones para definir eficientemente soluciones. Frente a un nuevo milenio que se debate entre la globalización, regionalización y los nacionalismos, la empresa que busca expandirse debe contar con un esquema que la impulse a lograr una mejor posición competitiva.

A continuación se analiza la teoría del marketing de experiencia, a fin de indagar en las condiciones que se dan para convertir el momento de consumo al interior de una cafetería especializada, en toda una experiencia memorable que supera las expectativas de los consumidores. Se interiorizan las herramientas claves para conseguir fidelizar a los clientes y la tan anhelada recompra por parte del mismo.

La gastronomía es uno de los sectores principales en los que se da mayor aplicación del concepto de marketing de experiencia. Buscando que los clientes vuelva o que generen un favorable voz a voz que permita masificar la experiencia subjetiva de marca, hacia otras personas. La fidelización y las referenciación positivas son el sustento principal para sostener en el largo plazo una firme propuesta gastronómica. Cuando se ofrece un servicio gastronómico como en el caso de Juan Valdez se esta generando una experiencia, ya sea positiva o negativa, para los clientes. Por esto es preciso que se tengan presentes los parámetros fundamentales que constituyen la experiencia integra de consumo de una propuesta gastronómica exitosa y a partir de estas construir la imagen diferencial de marca pretendida por la compañía. Toda experiencia pretendida por una empresa debe estar siempre alineada con la identidad de los consumidores, evidenciada en: La ambientación-decoración del establecimiento, propuestas gastronómicas de consumo, calidad del servicio ofrecido, estos deben alinearse bajo un concepto rector integrador, que permita identificarse con los clientes.

Como exponen B. Joseph Pine II y James H. Gilmore en su libro *“La economía de la experiencia”* (2000), “en la emergente economía de la experiencia que se evidencia desde principios del presente siglo, las empresas deben asumir que ya no de que ya no se están produciendo productos, sino 'souvenirs', por lo que ahora ya no se entregan servicios, lo que se crea y vende es identidad con los clientes. Los bienes y servicios ya no son suficientes.”

Un reciente ejemplo claro de marketing de experiencia a nivel local, es el de la cadena de cafeterías Starbucks. Como señala Laseph A Michelli en *“La experiencia Starbucks 5 principios para convertir un ordinario en un extraordinario”* (2007). Es preciso sorprender a los clientes ofreciendo experiencias positivas e impredecibles, creando una ocasión de consumo única al consumidor, brindando atención cálida, un asiento confortable, una buena ambientación e instalaciones, que se sumen a la personalización y buena calidad de productos ofrecidos. Todo esto se integra para crear un momento de intimidad e identidad entre la marca y el cliente, haciendo de los productos y servicios una experiencia digna de ser repetida. “La genialidad de Starbucks radica en su capacidad para crear experiencias personalizadas para los clientes, estimular el crecimiento de los negocios, generar ganancias, energizar a los empleados y asegurar la lealtad de los consumidores”.

Por último según *“Comprendiendo la experiencia del cliente”* (2007) de Christopher Meyer y Andre Schwager. La experiencia de los clientes contempla todos los

aspectos de la oferta de una empresa: calidad del servicio al cliente, la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad. Sin embargo, son pocas las compañías responsables de estas cosas que han pensado sostenidamente en cómo sus decisiones separadas dan forma a la experiencia del cliente, de este modo la experiencia del cliente se define en la subjetivación de al respuesta del cliente a todos los puntos de contacto que tiene empresa con el cliente.

El análisis del presente trabajo apunta a indagar la posibilidades expansivas de la marca Juan Valdez Café con su modelo de negocio de tiendas, en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, para esto se identificaran los valores que ofrece la marca desde su modelo de negocio, productos y posicionamiento únicos con cerca de 60 años de cuidadosa construcción de marca y tradición de excelencia, como lo señala Mauricio Reina en su libro *“La estrategia detrás de la marca Juan Valdez”* (2007). Se analizará las posibilidades de adaptación del modelo de negocio Juan Valdez a las necesidades, expectativas y exigencias del mercado porteño del café. Buscando con esto hallar posibles oportunidades tanto en los mercados actuales, como emergentes.

Para esto se realiza a continuación un diagnóstico del mercado argentino del café, a fin de visualizar como se encuentra conformado el macroentorno del sector y evidenciar las variables externas (económicas, político-legales, tecnológicas, demográficas y ambientales) que definen el comportamiento, así como las posibles amenazas y oportunidades que influyen en el sector cafetero local.

### **3. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL MERCADO ARGENTINO DEL CAFÉ.**

#### **3.1. ANALISIS MACROENTORNO**

##### **3.1.1. Variables Económicas**

El café, cuya infusión es la de mayor importación en la Argentina, se compra prácticamente en su totalidad la producción en mercados externos. El mayor porcentaje de importación de café a la Argentina viene de Brasil con cerca del 95%, seguido por una minoría de Colombia y Costa Rica con un (2%) y (1%) correspondientemente<sup>1</sup>.

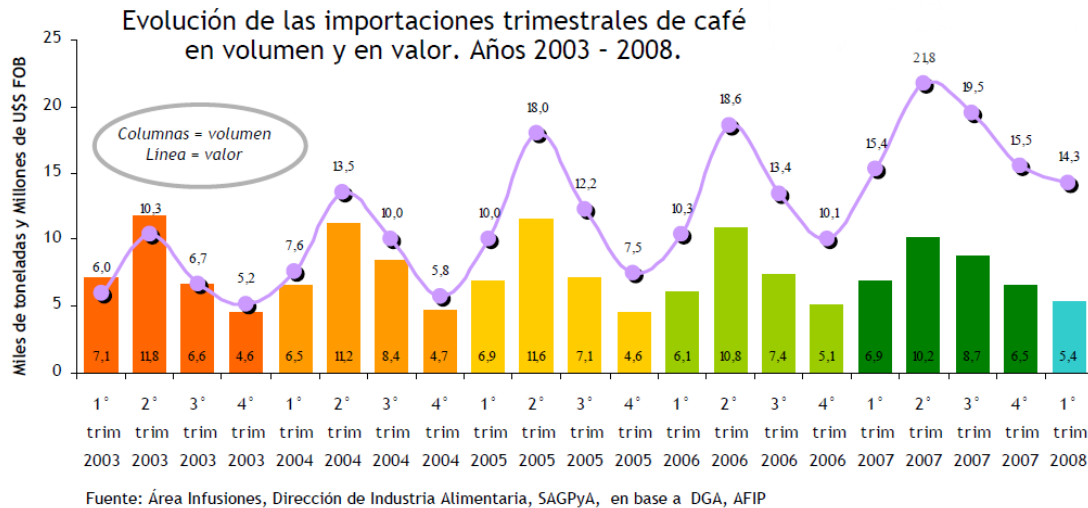
Como se aprecia cerca del 70% del café que se importa históricamente corresponde a cafés arábigos, en grano sin tostar ni descafeinar. En segundo lugar se importa café de tipo robustas, también en menor proporción grano sin tostar ni descafeinar. Estos tipos de cafés son sometidos a procesos de industrialización directamente en Argentina. La mayoría del consumo se dispone para el mercado doméstico, otro tanto para institucional y fuera del hogar, y una muy pequeña porción se exporta.

Argentina exporta café industrializado localmente, en base a materia prima importada. Esto implica que el poco sector cafetalero existente en Argentina, no es desarrollado con fines económicos, registrando algunas plantas asilvestradas en ciertas provincias del norte del país, resultado de ensayos de cultivos. Lo que posiciona al país como neto importador de materia prima, que luego es industrializada en el ámbito local. Al analizar las importaciones de Café correspondientes al periodo (2003-2008), se encuentra un patrón que se repite cada año.

---

<sup>1</sup> Informe coyuntural (2008): Alimentos Argentinos. Sector infusiones Café.

## Grafico No.1 Evolución Importaciones (2003-2008)



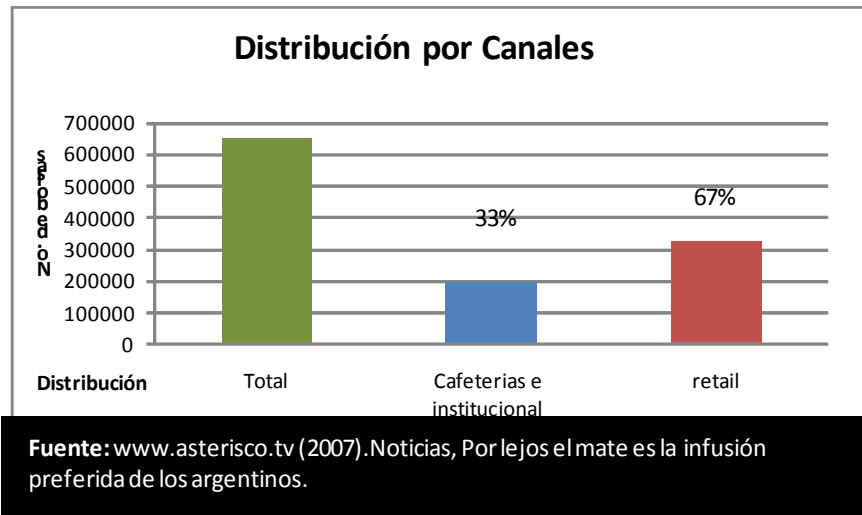
El segundo y tercer trimestre de cada año (abril, mayo, junio – julio, agosto y septiembre) son los que presentan mayores volúmenes. Este esquema responde a la curva de consumo, que presenta una correlación positiva con las estaciones climáticas más frías del año (otoño-invierno), lo que repercute en la estacionalidad del producto. “Del café que se importa corresponde a dos clases diferentes, que se distinguen en sus usos y consumo, en primera instancia se encuentra que 60% del café importado corresponde a los cafés torrados, “ aquellos que se consume mezclados con leche”, mientras que el excedente 40% con cafés puros para su ingesta, en dicho estado dado su mayor nivel de calidad. De estos el 30% se dispone para el consumo en gastronomía divididos en 60% de primera calidad y el excedente en torrados”.<sup>2</sup>

Del café que se importa e ingresa al país, un 67% se destina a la venta en el canal retail y el restante 33% para ser consumido a nivel de cafeterías e institucional (restaurantes y hoteles), sitios en los que es vendido bajo diferentes formatos de preparación. A continuación se evidencian las tendencias antes nombradas.

<sup>2</sup> Área infusiones Dirección de Industria Alimentaria. (2008), SAGPyA, en base a DGA, AFIP



**Grafico No.2 Distribución café por canales.**



Cuando se hace referencia a las importaciones, es preciso indagar cuales son los principales proveedores a nivel local y sus correspondientes participaciones porcentuales.

**Grafico No.3 Principales proveedores de Argentina.**



En cuanto a los 10 principales socios proveedores de las importaciones de Argentina y su participación porcentuales para 2008, se presentan en su orden:

Brasil con una participación (32,48%); seguido por Estados Unidos (11,77%); China (11,39%); Alemania (4,77%); México (2,99%); Japón (2,68%); Italia (2,40%); Francia (2,37%); Paraguay (2,36%) y España (1,82%). Colombia tan solo provee el 0,20% de las importaciones. Lo que demuestra la estrecha dependencia comercial bilateral entre Brasil y Argentina, así como la importancia de tener presente cualquier accionar que involucre el comportamiento económico mutuo.<sup>3</sup>

A fin de ahondar en los posibles factores del macroentorno que inciden en el comportamiento del mercado de las cafeterías a nivel local y en el desembarco de la cafetería Juan Valdez Café en ciudad autónoma de Buenos Aires, se analizan a continuación las variables políticas-legales, que deben ser tomadas en consideración para la debida inserción.

### **3.1.2 Variables Político-Legales**

El órgano encargado de la reglamentación y administración de las gestiones referentes a propiedad industrial, es El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). Administrando y resolviendo todo lo atinente a la solicitud, concesión, explotación y transferencia de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad, registro de marca, modelos contratos de transferencia de tecnología, y su correspondiente reglamentación, así como brindar información al público de los antecedentes de Propiedad Industrial, a nivel nacional e internacional.

**Ley de Inversión Extranjera<sup>4</sup>:** Según la Constitución Argentina en concordancia, la Ley 21.382 sobre inversiones extranjeras, con sus modificaciones de 1993, ubica a los inversores nacionales y extranjeros en un pie de igualdad y establece en forma expresa que tanto el capital como las ganancias pueden ser repatriadas en cualquier momento. Un tratamiento igualitario significa que los inversores extranjeros tienen las mismas condiciones que los inversores locales en lo que respecta a la situación impositiva. Asimismo, tienen derecho a hacer uso de las líneas de crédito locales, a hacer movimientos de capital y ganancias dentro y fuera del país sin que se requiera aprobación alguna. Esto implica que se suprimió tanto el período de espera de repatriación de capital como también la necesidad de registrar las inversiones extranjeras.

---

<sup>3</sup> Proexport Colombia (2008): Guía para exportar a Argentina. Principales proveedores.

<sup>4</sup> Proexport Colombia (2008): Guía para exportar a Argentina. Ley de Inversión Extranjera.

Las inversiones extranjeras pueden realizarse sin necesidad de obtener aprobación previa alguna, independientemente de la suma involucrada o área de la economía en la que se efectúen.

La liberalización del comercio ha surtido efectos positivos sobre el volumen de las Inversiones Extranjeras Directas (IED) que han llegado al país, porque lograron que el mercado interno sea más dinámico y permitió que las empresas importen insumos mejores o más baratos (lo que ha hecho viable la producción orientada a la exportación), y los acuerdos regionales o multilaterales concertados, han tenido por resultado que esas exportaciones tropiecen con menos obstáculos en el extranjero.

En el sector agropecuario hay incentivos fiscales consistentes en reconocimiento de emergencias por factores climáticos, etc. Los inversores extranjeros tienen derecho a utilizar cualquier estructura corporativa reconocida por la ley argentina (Ley de Sociedades 19.550), y por lo tanto participar en el mercado a través del medio disponible más conveniente, ya sea mediante la figura de, absorción, cooperativas o joint ventures. Se permite igualdad competitiva a las empresas privadas frente a las empresas públicas en el acceso a mercados y créditos. El tratamiento legal de la inversión extranjera ha sido consagrado en el plano del derecho internacional en más de 40 tratados internacionales, todos firmados durante la administración del presidente Menem.

La Argentina, también ha convenido en tomar medidas contra el soborno de funcionarios públicos extranjeros en relación con transacciones comerciales internacionales y en esforzarse por no autorizar la deducibilidad de los sobornos a tales funcionarios, en este contexto, participa en el Grupo de Trabajo de la OCDE sobre el soborno en las transacciones comerciales internacionales.

En 1994 y 1995, la Argentina firmó los protocolos sobre protección y promoción recíproca en el MERCOSUR y de inversiones provenientes de Estados no partes en el MERCOSUR. Si bien ambos protocolos tienen por finalidad crear unas condiciones favorables a la inversión en los países del MERCOSUR, el protocolo sobre las inversiones procedentes del exterior está destinado a evitar reglamentaciones conflictivas de las inversiones extranjeras directas en los diferentes países miembros del MERCOSUR; Esos protocolos garantizan un trato justo, equitativo y nacional a los inversionistas extranjeros. En la Argentina no hay ningún control de las entradas y las salidas de capital.

Para tal fin la Argentina ha establecido a La Secretaría de Industria, Comercio y Minería del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos; como el

organismo que se encarga de la reglamentación de las inversiones extranjeras y de la aplicación de la legislación sobre esas inversiones.

Dentro de la ley de inversión extranjera se establecen diversas categorías de inversión, de igual modo que se hace énfasis en algunos otros conceptos claves que continuación se puede observar:

1. Inversión de capital extranjero: se entiende como tal a todo aporte de capital perteneciente a inversores extranjeros aplicado a actividades de índole económica realizada en el país; la adquisición de participaciones en el capital de una empresa local existente por parte de inversores extranjeros.
2. Inversor extranjero: es toda persona física o jurídica domiciliada fuera del territorio nacional, titular de una inversión de capital extranjero, y las empresas locales de capital extranjero, cuando sean inversoras en otras empresas locales.
3. Empresa local de capital extranjero: toda empresa domiciliada en el territorio de la República, en las cuales personas físicas o jurídicas domiciliadas fuera de él, sean propietarias directa o indirectamente de más del 49% del capital o cuenten directa o indirectamente con la cantidad de votos necesarios para prevalecer en las asambleas de accionistas o reuniones de socios.
4. Empresa local de capital nacional: toda empresa domiciliada en el territorio de la República, la cual personas físicas o jurídicas también domiciliadas en él, sean propietarias directa o indirectamente del 51% del capital y cuenten directa o indirectamente con la cantidad de votos necesarios para prevalecer en las asambleas de accionistas o reuniones de socios.
5. La inversión extranjera, podrá efectuarse en: moneda extranjera libre de convertibilidad; bienes de capital, sus repuestos y accesorios; utilidades o capital en moneda nacional pertenecientes a inversores extranjeros; capitalización de créditos externos en moneda extranjera de libre convertibilidad; bienes inmateriales; y otras formas de aporte que se contemplen en regímenes especiales o de promoción.

*Preferencia Arancelaria Regional (PAR) – ALADI:* Mediante la Preferencia Arancelaria Regional No. 4 de la ALADI, los países se otorgan recíprocamente una reducción porcentual de gravámenes que ampara todos los productos importados de cualquiera de los países miembros, salvo aquellos que se encuentren en la lista de excepciones del respectivo país. Con Argentina, esta preferencia se aplica a los productos no contemplados en el Acuerdo de Complementación Económica Colombia - Argentina y luego CAN – Argentina; y que no se encuentren en la Lista de Excepciones a la Preferencia. La preferencia porcentual otorgada por Argentina a Colombia es del 28% sobre el arancel general o de terceros países. Los productos incluidos en las listas de excepciones a la aplicación de ésta preferencia, en cada país cancelan el arancel general vigente.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> National Trade Data Bank – NTDB (2007). Preferencia Arancelaria Regional (PAR) – ALADI.

Argentina integra la Unión Aduanera del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) creada desde el 1º de enero de 1995. A partir de esa fecha adoptó parcialmente el Arancel Externo Común (AEC), la tarifa arancelaria del MERCOSUR. La nomenclatura utilizada, de ocho dígitos, se denomina Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) y fue actualizada de acuerdo con la Enmienda N° 3 del Sistema Armonizado a partir del 3 de mayo de 2002. Los aranceles en Argentina para países extra – zona como Colombia aplican según lo acordado en el MERCOSUR. Estos oscilan entre 0% y 21,5%, los vehículos importados de países no miembros del MERCOSUR deben pagar un arancel del 35%. Por otro lado, el régimen tributario hace alusión a ciertos derechos de urgencia o salvaguardia en algunos productos importados; para el caso colombiano, se verían afectadas las exportaciones a este país de productos como el calzado de uso deportivo y uso no deportivo, duraznos en agua edulcorada, juguetes y textiles. De igual forma, existe temporalmente un arancel reducido a 0% para las importaciones extrazona realizadas a bienes de capital.

En cuanto al etiquetado El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI), como ente regulador de la propiedad industrial, reglamenta que todos los alimentos empacados deben indicar la siguiente información en la etiqueta, la cual debe estar de manera visible en el conjunto del envase: nombre (descripción del producto); país de origen; pureza o descripción de las materias primas mezcladas en el producto; así como su peso neto el que se deberá indicar usando unidades del sistema métrico. Todos los productos no sean empacados que se comercialicen en Argentina sólo deben cumplir con los requisitos referentes a nombre, origen y calidad.

Las etiquetas de todos los productos comercializados en la Argentina deben estar en español a excepción de palabras que no tengan equivalencia en el idioma castellano. Los productos importados podrán conservar la etiqueta original del país en su idioma, pero deberán tener una etiqueta pegada en español con la información indicada en párrafos anteriores. Algunos productos que deben cumplir requisitos especiales de etiquetado, incluyen frutas; textiles y confecciones, sombreros, guantes, calzado, muebles, artículos de limpieza, juguetes, productos de papel y fertilizantes. Las etiquetas de confecciones por su parte, deben indicar los porcentajes de los materiales utilizados en la elaboración, el país de origen, y el nombre del importador. Para la maquinaria, el etiquetado requerido se debe mostrar en un lugar visible preferiblemente con una placa de metal atornillada o soldada. Con el fin de evitar el pago de posibles multas o padecer trabas para el ingreso del producto al mercado por problemas de etiquetado, siempre es aconsejable que los exportadores colombianos soliciten instrucciones al importador argentino sobre las características específicas para etiquetar el producto en cuestión.

Una vez indicadas las debidas regulaciones legales a tener presentes a la hora traer una marca colombina a la Argentina y sus debidas consideraciones a nivel de producto y aranceles. Se prosigue a realizar el análisis de las correspondientes densidades geográficas de Argentina y particularmente de ciudad autónoma de Buenos Aires, a fin de identificar la concentración de los diferentes grupos de población que pueden conformar el potencial mercado local de Juan Valdez.

### 3.1.3. Variables Demográficas

A fin de de realizar un análisis del crecimiento poblacional en Argentina, a continuación se muestran las correspondientes tasa de crecimiento natural, natalidad, mortalidad y migración neta para el quinquenio (2005-2010), a fin de evidenciar las posibles tendencias.

**Cuadro No. 1 Tasa anual media de crecimiento total, crecimiento natural, natalidad, mortalidad y migración neta por quinquenio**

Quinquenio	Tasa anual media (por mil)				
	Crecimiento total	Crecimiento natural	Natalidad	Mortalidad	Migración neta
1990-1995	13,1	13,1	21,3	8,2	0,0
1995-2000	11,2	11,8	19,7	7,9	-0,6
2000-2005	9,6	10,1	18,0	7,9	0,5
2005-2010	9,7	9,7	17,5	7,8	0,0
2010-2015	9,1	9,1	16,8	7,7	0,0

**Nota:** los resultados que se presentan derivan de la aplicación de la hipótesis media de evolución de la fecundidad (variante recomendada).

**Fuente:** elaboración en base a los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), la población en 2009 asciende 40.134.425 personas, con una densidad de 13 habitantes por kilómetro cuadrado. Argentina, se caracteriza por tener una tasa de crecimiento total lenta y decreciente. Los datos comparados de los quinquenios 2000-2005 y 2005-2010 muestran que la tasa de crecimiento total que pasó de 9,6 a 9,7; sin embargo, se ve una tendencia poblacional que viene decreciendo según lo indican las proyecciones para los próximos 5 años. Por otro lado se manifiesta un envejecimiento de la población argentina, que se traduce en el aumento progresivo de personas de 65 años y más, franja que ocupa actualmente el 9,9% de los habitantes, y de ese total el 2% tienen 80 o más años.

## Cuadro No. 2 Población Argentina y Buenos Aires (2006-2010)

Población por sexo y año calendario según provincia (Ambos sexos)

Provincia	Año				
	2006	2007	2008	2009	2010
Total del país	38.970.611	39.356.383	39.745.613	40.134.425	40.518.951
Ciudad de Buenos Aires	3.025.772	3.034.161	3.042.581	3.050.728	3.058.309
Buenos Aires	14.784.007	14.917.940	15.052.177	15.185.336	15.315.842

Fuente: INDEC, elaborado en base a los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

En cuanto a la población de Capital Federal refiere en 2009, la población flotante de ambos sexos se estima en 3.050.728 personas, cantidad que se mantiene casi constante según el histórico de 2006-2009, en el que se evidencia un crecimiento de apenas el 0,8%. Esto indica una densidad poblacional fija, con una tasa de natalidad que se mantiene reducida. Se prosigue a presentar la población de ciudad autónoma de Buenos Aires, clasificada por grupos de edad afín de encontrar las mayores concentraciones poblacionales.

## Cuadro No. 3 Población por edad y año calendario según provincia (Ambos sexos) Ciudad de Buenos Aires.

Edad	2010		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres
<b>Total</b>	<b>3.058.309</b>	<b>1.414.500</b>	<b>1.643.809</b>
0-4	199.698	101.664	98.034
5-9	204.093	103.917	100.176
10-14	176.958	89.475	87.483
15-19	180.279	90.024	90.255
20-24	200.745	97.730	103.015
25-29	231.834	110.363	121.471
30-34	256.213	122.986	133.227
35-39	228.288	110.858	117.430
40-44	196.981	97.066	99.915
45-49	182.357	87.720	94.637
50-54	174.466	81.533	92.933
55-59	166.814	75.785	91.029
60-64	154.849	67.040	87.809
65-69	138.913	56.549	82.364
70-74	118.120	44.720	73.400
75-79	100.829	35.810	65.019
80 y más	146.872	41.260	105.612

Fuente: INDEC, elaborado en base a los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

En cuanto a la distribución de la población es grupos de edad en Capital Federal, la mayor parte de las personas se encuentran entre los 20 y 34 años, con un promedio cercano al 30% del total de la población de 0 a 80 años. Cabe destacar

que la mayor concentración de personas sin embargo recae específicamente en el quinquenio de los 30-34 años, para un total de 256.213, según establece INDEC. De estos el 52% de ese segmento corresponden a mujeres y 48% de hombres respectivamente.

Esta población se encuentra distribuida en los 40 barrios que tiene Capital Federal, de los cuales la mayor parte de ésta, se concentra en los barrios de Palermo, Recoleta, Caballito, Balvanera y Belgrano. Con poblaciones estimada a marzo de 2009 por Zonaprop.com<sup>6</sup> en: 252.312, 188.780, 152.198, 139.262 y 138.942 habitantes correspondientemente. En el caso de Palermo, es el barrio más grande de Capital Federal, con una superficie de 17,40 Km<sup>2</sup> y una densidad de 14.500 habitantes por Km<sup>2</sup>, concentra el 8,2% de la población porteña, siendo un barrio que sobresale por sus elegantes viviendas de clase media y media-alta, así como por sus calles arboladas, aunque durante la última década se han incrementado también los edificios de oficinas. Cuenta a su vez con el pulmón más grande de la ciudad conocido como Bosques de Palermo con una extensión de 25 hectáreas, con múltiples shoppings, restaurantes y bares y lujosos departamentos.

#### **Cuadro No. 4 Distribución población por ubicación geográfica Ciudad de Buenos Aires**

<b>Barrio</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Densidad</b>	<b>Superficie</b>
Palermo	252.312	14.500 hab/km <sup>2</sup>	17,40 Km <sup>2</sup>
Recoleta	188.780	34.960 hab/km <sup>2</sup>	5,40 Km <sup>2</sup>
Caballito	183.396	25.830 hab/km <sup>2</sup>	7,10 Km <sup>2</sup>
Balvanera	152.198	34.590 hab/km <sup>2</sup>	4,40 Km <sup>2</sup>
Flores	150.484	18.580 hab/km <sup>2</sup>	8,10 Km <sup>2</sup>
Almagro	139.262	33.970 hab/km <sup>2</sup>	4,00 Km <sup>2</sup>
Belgrano	138.942	20.403 hab/km <sup>2</sup>	6,80 Km <sup>2</sup>
Villa Crespo	89.859	23.650 hab/km <sup>2</sup>	3,80 Km <sup>2</sup>
Villa Orquiza	89.360	15.960 hab/km <sup>2</sup>	5,60 Km <sup>2</sup>

**Fuente:** [www.zonaprop.com.ar/capital-federal](http://www.zonaprop.com.ar/capital-federal).

Recoleta: Pese a que Palermo es el barrio con mayor cobertura geográfica, se aprecia que éste barrio con la mayor densidad de habitantes es Recoleta con 34.960 personas por km<sup>2</sup>, lo que lo hace el barrio con mayor población por área geográfica, pese a que es el segundo en cantidad de habitantes. Recoleta es el barrio más elegante y cotizado de Buenos Aires.

<sup>6</sup> [www.zonaprop.com.ar/capital-federal](http://www.zonaprop.com.ar/capital-federal). (2009) .Población por barrios Buenos Aires.



Caballito: Es el segundo barrio en habitantes y el tercero en superficie con 7,10 km<sup>2</sup>, es considerado el centro geográfico de la ciudad, además de ser el barrio con una población mayormente familiar de clase media y media alta, de Capital Federal, es considerada un barrio de contrastes, con una zona de elegante, muy tranquila y muy cara, y otra muy bulliciosa y comercial. También posee casas sencillas y departamentos altísimos y superpoblados.

Estos tres barrios conforman las tres principales agrupaciones barriales de la ciudad tanto en número de habitantes como en superficie, cabría sumar a los anteriores particularidades de barrios como Balvanera, conocido como el barrio judío por excelencia, que destaca por sus comercios mayoristas y gran número de puestos callejeros, así como por su elevada densidad de habitantes 34.590 hab/km<sup>2</sup>, en apenas 4,4 km<sup>2</sup>, con los que cuenta como área y por último Flores, barrio de clase media lleno de vida y cultura en sus calles, caracterizado por ser el barrio con el segundo más amplio territorio después de Palermo, con 8,10 km<sup>2</sup>.

Una vez hecha una identificación demográfica y sectorial de la población de Buenos Aires es posible realizar una descripción socio-cultural de la población capitalina que consume café, de sus particularidades y comportamientos.

#### **3.1.4. Variables Tecnológicas**

El café que se exporta a Argentina casi en su totalidad proviene desde Brasil (95%), el mayor productor mundial del grano y el resto desde Colombia y Costa Rica. A esos países, las empresas nacionales actualmente compran las distintas variedades de café verde, que a nivel nacional va desde el tipo 2 al 6, que es la escala para medir la calidad del grano que ingresa. El mejor es el tipo 2, en el que sólo se identifican 4 "defectos" por cada 300 gramos.

Al tener presente lo anterior son pocas las empresas que compran el café elaborado por su reducida vida útil, reducida a tan sólo seis meses. Una vez que el grano verde llegó al país, aquí se le aplican diferentes procesos: desde tostarlo, que implica cocinarlo, hasta la elaboración de cafés solubles (instantáneos), de filtro, descafeinado y torrados. Por lo general se suele comercializar y preparar más torrado por ser accesible económicamente. El proceso dura unos 30 minutos y hay tostadoras que pueden cocinar de 60 a 250 kilos por vez.

Como se vio con anterioridad el proceso de producción del café antes de estar listo para su preparación cuenta con una serie de pasos tecnológicos que se nombran a continuación.

Recolección del café verde: Recolección directa de la planta.

Despulpado: El café pasa por maquinas las cuales separan la pulpa de las semillas y así obtener el grano verde y lógicamente sin procesar del café.

Limpieza: Se pasan las semillas verdes por un proceso de lavado en el cual se remueven los desperdicios o basuras propias de la misma.

Torrefacción: Se tuesta con el fin de alterar las propiedades físicas y química del café, entre ellas el aroma, color y sabor. Al café resultado de este proceso se le llama "café torrefacto", que muchas veces son comercializados.

Molienda: Los granos tostados de café son molidos facilitando la extracción de los sólidos solubles.

Extracción: El café tostado y molido es puesto en altas presiones de agua caliente para extraer los sólidos solubles y algunas otras sustancias propias del mismo.

Filtrado: El resultado de la extracción se debe filtrar para evitar que queden impurezas solidas.

Concentración: En este proceso se elimina parte del agua que contiene el resultado de los dos procesos anteriores, mediante evaporación o crioconcentración. De aquí se obtiene el extracto de café, el cual es empacado y almacenado a temperaturas inferiores a 15 °C.

Secado: En una cámara de secado, se elimina el agua restante por medio de altas temperaturas, de esta forma se obtiene el solido extracto del café (extracto de café en polvo)

Aglomeración: El polvo resultante se muele para volverse polvo altamente fino, luego pasa a ser rehumectado con el propio vapor saturado. Esto produce partículas de polvo de café mucho mas grandes y porosas, que facilitan la rehidratación.

Empaque: Finamente el producto es empacado y transportado a su lugar de destinos, para el consumo doméstico o en cafeterías.

Gracias al elaborado el procesamiento del café antes de ser comercializando y a la tecnificación de los procesos antes nombrados. El café es una infusión que ha alcanzado altos niveles de calidad y un rápido refinamiento en su consumo lo que

se evidencia en la apertura de numerosas cadenas gastronómicas de café especializadas, así como en la introducción en el país de sistemas *Espresso especializados* para el segmento doméstico y institucional. Tal es el caso del la unidad de negocio de Nescafé (Nespresso), en segmento institucional, para ser disfrutados en la comodidad del hogar, o saboreados afuera de casa en restaurantes gourmet, elegantes hoteles y oficinas de lujo.

*Nespresso* ofrece una gama personalizada de máquinas para hogares y negocios. Todas las máquinas están equipadas con un sistema patentado de preparación que consigue el café perfecto en todas y cada una de las ocasiones. Son máquina con diseños sofisticados para todos los gustos y responden a todas las necesidades, incluso las de los más exigentes amantes del café. Así, puede darse el placer de la experiencia del café perfecto: en la tranquilidad de su propio hogar, en la oficina y en los mejores restaurantes, hoteles, cafeterías y establecimientos de lujo. Las máquinas *Nespresso* de elegante diseño y fáciles de usar, han sido especialmente creadas para complementar y potenciar el aroma, la crema y el sabor del café.

Cada máquina cuenta con un sistema de extracción y preparación tecnológicamente avanzado, patentado por *Nespresso*, que controla todos los elementos necesarios para crear el café de máxima calidad. Cuando la máquina, con su bomba de 19 bares de presión, consigue la temperatura perfecta y la cápsula se coloca en el lugar adecuado, pulsar un simple botón es todo lo que necesita para iniciar el proceso. Con el Sistema *Nespresso*, de encapsulados de café, se proporciona la dosis exacta de café perfectamente molido para encajar de forma precisa en la mezcla de café de la variedad utilizada. Antes de que la cápsula sea suavemente perforada por el sistema, la capa que la aísla sirve como membrana para preservar los aromas y el frescor del café perfectamente molido y tostado en porciones. Una vez perforada la capsula, se desprenden los sutiles aromas, los refinados sabores y la espumosa crema. Dando como resultado un placentero café *espresso* de excelsa calidad.<sup>7</sup>

Una vez analizadas nuevas tendencias tecnológicas, asumidas en el mercado del café, se prosigue a realizar un acercamiento a las variables ecológicas a tener presentes, cuando se realiza el cultivo del grano, llegando a generar de no realizar el seguimiento y cuidados adecuado en el control de plagas, se pueden llegar a generar afecciones en la salud de los consumidores.

---

<sup>7</sup> <https://secure.nespresso.com/precom/sima/selector>.

### **3.1.5. Variables Ecológicas**

En cuanto a impactos ambientales a tener en cuenta se encuentra la contaminación de aguas, suelos y alimentos con relación a los agroquímicos y con la persistencia de estos productos en el ambiente. Los daños de estas sustancias pueden ser de varios tipos, disminución de la calidad de los suelos, deforestación aguas. También se ha observado la muerte de abejas en campo recién asperjado y la extinción de peces o camarones en ríos después de que se lavó allí del equipo de aplicación de plaguicidas e incluso afecciones a la salud de los consumidores a causa de la aplicación excesiva de agroquímicos que retienen los productos para consumo aun después de ser procesado para su consumo en cafeterías y supermercados.

Algunos de los químicos utilizados en la producción intensiva de café, tales como el DDT, el Lindano y el Paraquat, han sido proscritos en los países industriales dado su potencial cancerígeno o su prolongada persistencia en el medio ambiente. Por lo que se ha dispuesto el control del uso de agroquímicos en granos como el de Brasil, Colombia y Costa Rica, principales exportadores nacionales. De la importancia del desarrollo de los países de un sistema adecuado de planeación ambiental debe prever minimizar los efectos negativos de la actividad cafetera en el entorno, maximizar los beneficios de la actividad cafetera, en cuanto al aprovechamiento racional de los recursos naturales, mejorar la competitividad y la imagen corporativa, así como cumplir con la normatividad ambiental.

Este proceso de planeación exige de los productores de café prepararse para establecer el cultivo, considera un conjunto importante de variables implícitas para obtener una cosecha que implique unos menores riesgos ambientales y fisiológicos. Llevando a cabo un proceso en el que se planifique la época de siembra, seleccionar el terreno y la semilla utilizar, el método de control de malezas, las técnicas de labranza, el control de plagas y el manejo de enfermedades y las actividades de cosecha y poscosecha. Llevando así un seguimiento y previsión durante todo el proceso productivo disminuyendo la probabilidad de de generación de plagas como la broca y diferentes insectos.

También se han desarrollado recientemente programas como el de la Comisión Europea sobre medio ambiente en los países en desarrollo, como es el programa de manejo integrado de control Plagas (MIP).

El (MIP) es un enfoque al manejo de plagas, cuyo objetivo es conseguir la combinación correcta de medidas de control eficaz en función de los costos y

seguras para los agricultores y los consumidores, pero que al mismo tiempo son ecológicamente sostenibles. Si bien, el MIP puede incluir el control de los productos químicos, generalmente, busca minimizar o eliminar el uso de plaguicidas debido a su costo y al daño que posan a la salud humana y al medio ambiente.<sup>8</sup>

En algunos casos, la aplicación de insecticidas de amplio espectro llegan es realidad a desatar mayores plagas, al eliminar los insectos beneficiosos (enemigos naturales) que, normalmente, mantienen al margen a las plagas. En Brasil se evidenció que las aplicaciones de una dosis relativamente alta del organofosforado dicrotofos produjo, dos meses después de fumigar, una ola de la oruga minadora de la hoja del café, debido a la reducción drástica en la actividad de las avispas rapaces que se alimentaban de la plaga.

Algunos otros plaguicidas como el endosulfán organoclorado muy utilizado contra muchos insectos. En el café, el endosulfán permite controlar el taladro de la baya del café, una plaga grave de escarabajos que afecta al mundo entero, que, al taladrar las bayas del café y al alimentarse de los granos de café que se están desarrollando, reduce la calidad apergaminada del café. No obstante, los productos de descomposición de este químico son muy persistentes, y, en algunos habitat, pueden permanecer en el ambiente por varios meses después de su aplicación. También, el endosulfán es relativamente venenoso para los mamíferos, y en los caficultores. Además de estos problemas, a esto se suma la resistencia resistente al endosulfán que han adquirido los insectos, donde se han detectado niveles de resistencia multiplicados 500-1000 veces.

El MIP lo que permite es principalmente tratamientos naturales de control y otros métodos ecológicos, como controles de orden cultural que conservan y complementan la acción de los enemigos naturales. Los enemigos naturales de las plagas del café pueden reducir eficazmente las poblaciones de plagas, por otro lado el control biológico es la manipulación de poblaciones de enemigos naturales para ayudar a la erradicación de estos mediante el control natural de estos agentes.

Una vez realizado un análisis de los factores externos del mercado que inciden sobre el mercado de las cafeterías especializadas en Buenos Aires y sobre las posibilidades de ingreso de la cafetería Juan Valdez Café, se prosigue a realizar un análisis interno del sector de las cafeterías de sus característica y participantes en Capital Federal, más específicamente se hará referencia a las cafeterías gourmet, modelo de negocio que promueve la empresa de interés Juan Valdez Café.

---

<sup>8</sup> Reseñas sobre el manejo de plagas No.9 (2006). Cultivando café con (MIP).

## 3.2 ANALISIS MICROENTORNO (Investigación Actores del Sector)

### 3.2.1. Cafeterías Gourmet en Buenos Aires

El sector competitivo en estudio son las Cafeterías Gourmet de ciudad autónoma de Buenos Aires. Para ello se definirá que se entiende por cafeterías gourmet, para así identificar sus actores y como se encuentra conformado el mercado bonaerense.

Cuando se habla de Cafeterías Gourmet, se hace referencia más que al hecho consumir una infusión. Entrar a una cafetería gourmet significa recibir el aroma de granos de diversas partes del mundo, de pastelería especializada y de muchos otros ingredientes que superan al simple cortad con leche fría o el oscuro fuerte. Cada vez más personas quieren sabores especiales y combinaciones exóticas, por lo que establecimientos son el negocio más explosivo de los últimos tiempos en Buenos Aires.<sup>9</sup>

En estas cafeterías se expende café tostado en grano o molido de la más alta calidad, con un ambiente propicio (buena iluminación, cómodos sofás y espacios cálidos) para la degustación y personal especializado en conocimientos del café (baristas), encargado de sugerir e instruir a los consumidores ávidos de nuevos sabores. Una vez especificas las características que distinguen a estas cafeterías, es preciso destacar ciertos aspectos más que las distinguen de las propuestas convencionales: tradición, ubicación, portafolio de productos, variedad en los mismos, posicionamiento en el sector, participación en el mercado, infraestructura así como nuevos modelos de comercialización. A este modelo se suman los estereotipos de consumo que son traídos por los nuevos participantes internacionales del sector, que apuntan a inducir nuevos hábitos de consumo en el mercado local de Capital.

Es importante señalar que la creciente participación de empresas de café especializado se equivale a su vez al incremento de la variedad de productos y servicios que representan diferentes alternativas de consumo, que tienen como principal eje de su oferta las bebidas de Café; la elección del consumidor depende

---

<sup>9</sup> <http://www.minutouno.com> (2007). Cafemania: cada vez son más las cafeterías gourmet en Buenos Aires y otras siguen aterrizando

de los deseos y gustos (emociones) y/o necesidades de cada uno (tiempo, ubicación, capacidad de pago), variando la frecuencia y resencia dependiendo de factores como el nivel socio-cultural, el clima, la ubicación estratégica de las cafeterías, las ofertas o promociones que reciban de las mismas y que les parezca más atractivas para sus particularidades de consumo. En estas propuestas de cafetería la identidad con los productos y servicio representa el éxito entre la fidelización o la simple curiosidad.

En Capital Federal y GBA, se han emplazado cerca de 35.000 establecimientos entre cafeterías y bares, dedicadas estas segundas, a la oferta de café y bebidas derivadas, lo que implica una masa crítica de locales que se debaten las cuotas de consumidores, con propuestas cada vez más elaboradas que apuntan a afianzar su compromiso con sus actuales consumidores, a los que se ofrece bebidas a base de café con diferentes variedades en su preparación y presentación, así como ambientes destacados por su decoración, comodidad y servicios adicionales valorables (Internet WiFi, revistas, prensa etc.); valores que se han sumado al concepto de cafeterías o tiendas de Café Gourmet.

Los aspectos nombrados, se pueden agregar como los más comunes entre las Cafeterías Gourmet los siguientes:

- ✓ Segmento de mercado objetivo (hombres y mujeres desde los 15 años en adelante, pertenecientes al sector ABC1)
- ✓ Cómodas instalaciones (calidad en sus muebles, decoración agradable, multiambientes)
- ✓ Variedad de productos a base de café en preparación y presentación junto a otras alternativas (bebidas frías, calientes, capuchinos, frapuccinos, postres, helados, tortas, delicatessen, sándwiches, entre otros.)
- ✓ Más de 3 establecimientos (cadena de locales ubicados estratégicamente en diferentes sitios de la Capital Federal)
- ✓ Servicios adicionales como valor agregado al servicio (internet WiFi, prensa de uso libre, revistas, aderezos sin recargo)
- ✓ Recordación de marca y posicionamiento (en la mente de los consumidores actuales, como potenciales.)
- ✓ Trayectoria y prestigio (historia, antecedentes e imagen actual)

Por último el segmento de las cafeterías gourmet, se ofrecen molido a la vista y café expresso y especializados, junto a provocativos portafolios de repostería, panadería y helados. Sobresalen en el mercado por su favorable venta franquicias. Dentro de estas se destacan Bonafide, Havanna, The Coffee Store, Café Martínez, Aroma y a nivel internacional Mc Café junto con el reciente actor del mercado, la multinacional Starbucks. A continuación se analizan el consumo local, a fin de identificar las tendencias de consumo que se están dando en los consumidores de las cafeterías y como responden las mismas a éstos comportamientos.

### **3.2.2. Investigación del consumo en ciudad autónoma de Buenos Aires.**

En Argentina el sector de infusiones se distingue entre las ingestas de tres tipos de bebida mate, té y café, en donde la yerba mate como infusión tradicional goza con una participación del 70% en el consumo interno.<sup>10</sup> Pese a ello se aprecia una tendencia creciente del consumo de café, como bien lo muestran los más de 35.000 establecimientos entre bares y cafeterías en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Entre las particularidades en el consumo argentino evidencian que su presencia es cada vez elevando en el consumo doméstico y su consumo se relaciona con un consumidor de ingresos familiares medios-altos y con una cultura tradicional. Esta modalidad de cafés conocidos como históricos, representan el tradicionalismo porteño por el consumo cultural, “cafetín de la esquina”, donde en medio de ambiente colmado de recuerdos, una arquitectura de antaño y un ambiente clima cálido, se suma la atención personalizada. Los clientes concurren a estos sitios en busca de un momento de intimidad, en compañía de su buen café matutino.

También cabe destacar que mientras en la mayor parte del mundo se toma el café tostado, en Argentina este solo representa el 5%, porque la preferencia se inclina por el torrado, lo que es importante tener presente. Dentro de las combinaciones más populares de café, está el café con leche, con diferentes grados de dilución de leche, siendo muy popular la expresión de “lágrima” (café con un poco de leche)<sup>11</sup>. Dentro de los comportamientos más apreciados se suele ver a empresarios juntarse para realizar reuniones de negocio al calor de un buen café, al argentino tradicional que asiste por costumbre a su cafetería de siempre a realizar una buena lectura (libro o prensa ofrecida en el establecimiento), o los que comparten de una buena plática en compañía de amigos.

---

<sup>10</sup> Informe coyuntural (2008): Alimentos Argentinos. Sector infusiones Café.

<sup>11</sup> Entrevista personal (2008). Julio Elmer Blanco. Gerente Cámara Argentina de Café.



Según un estudio del Grupo Braidot en la Argentina, sobre exploración y gustos de mercado cafetero argentino, “el 30% de los consumidores asumen el café como una bebida asociada con rico, sabroso, por encima, del carácter social atribuido al café en su ocasión de consumo (encuentro/charla) con un 13% en cuanto características de producto, se le atribuye a un buen café un sabor rico, un fuerte aroma y un con color oscuro con el que asume que “despabila”.<sup>12</sup>

En cuanto a preferencias se resalta un café negro, acompañado por azúcar en el mejor de los casos que por edulcorantes, que sea fuerte, clásico y de cafetera. Igualmente se prefiere consumir en pocillo de cerámica mediano en el hogar, no necesariamente acompañado. Se aprecia también que en cuanto al momento de consumo no hay una fuerte inclinación entre tomarlo solo o acompañado, con dulces o repostería, otra característica del café es que en su rol de bebida se le asume en ocasión de consumo como entretenimiento, antes que como un alimento, lo que explica su carácter social al momento de consumirlo fuera de casa. Otra singularidad del consumo local argentino recae en el hecho, de preferir el café fuerte y oscuro, que se acompaña siempre de un vasito de agua a efectos de disminuir la posible acidez.

Por otro lado cuanto al volumen de consumo nacional, se estima que el consumo local en cerca de 39.000 toneladas al año, lo que equivalente a consumo per capita en menos de un Kilo (0,7 kilos) lo que equivale aproximadamente a unas “141 tasas/año, tendencia acentuada en los últimos tres años”<sup>13</sup>

**Cuadro No. 5 Consumo de Infusiones en Argentina**

INFUSIONES EN ARGENTINA					
Parámetro	Producto	Unidad	Total Año 2006	Total Año 2007	Total Año 2008
Producción	Café	ton	0,0	0,0	0,0
	Té*	ton	76.233,4	80.579,5	81.767,9
	Yerba Mate**	ton	266.543,3	271.807,9	265.228,0
Exportación	Café	ton	283,9	228,0	134,1
	Té	ton	71.918,3	76.018,4	77.139,6
	Yerba Mate	ton	29.407,9	35.238,3	37.489,3
Importación	Café	ton	29.421,7	32.312,8	29.377,3
	Té	ton	319,0	442,8	404,0
	Yerba Mate	ton	280,3	441,2	507,1
Habitantes (INDEC)		miles de hab	38.971	39.356	39.746
Consumo estimado per cápita	Café	kg/cápita	0,7	0,8	0,7
	Té	kg/cápita	0,1	0,1	0,1
	Yerba Mate	kg/cápita	6,1	6,0	5,7

\*Té negro y verde.

\*\*Yerba mate molida y yerba mate para consumo en taza.

Fuente: Área INFUSIONES, Dirección Nacional de Agroindustria, SAGPyA, Argentina.

<sup>12</sup> www.braidot.com (2005). Investigaciones, sondeo del mercado del café 2005.

<sup>13</sup> www.diarioc.com.ar (2007). Fuerte escalada del café en la Argentina

Según el Lc. Julio Elmer Blanco director de la Cámara Argentina del Café, señala: “Se estima que el 87% de los hogares argentinos toma café, aunque este porcentaje es algo mayor en el área de Capital Federal y el gran Buenos Aires (88,3%), que en el resto del país (86,4%). La mayoría de la venta del café se realiza en el segmento de retail, canal que se dedica a la comercialización del café torrado, para el consumo doméstico y una reducida parte se destina a cafeterías, restaurantes y hoteles, donde prevalece el café tostado-puro, característico por su mayor calidad y sabor. La tendencia de consumo recae en el café torrado, al que el consumidor argentino se habitó por una cuestión enteramente de costos, puesto que el consumo del café puro se hace elevado. Esto ha llevado a que el 70% ingerido sea torrado y un 30% corresponda al café puro”<sup>14</sup>

Durante los últimos años, los cafés en Buenos Aires se ha ido especializando, hacia una concepción VIP, haciendo progresivamente de la ciudad un campamento en el que subsisten los clásicos bares de barrio, el cafetín de la esquina, y las cadenas multinacionales que se han tomado el escenario porteño con el propósito único de deshacer la hegemonía tradicionalista del café histórico, e instituir una concepción que podría señalarse de “cool”. En este campo encontramos participantes como Bonafide, Freddo, McCafé y más recientemente Starbucks. Estos nuevos establecimientos a su vez le apuestan a educar del paladar porteño, en pro de crear una cultura del Premium del café, el consumidor cuenta con un sinfín de posibilidades de consumos de café, en donde la elección se puede hacer desde tolvos en donde el café está a la vista, según su procedencia, o por menús de sofisticadas propuestas, con los que se pretende que el consumidor globalice su experiencia.

A partir de las nuevas propuestas de consumo de McCafé y Starbucks, que salen a la conquista del nicho emergente de los jóvenes y adolescentes. Segmento no explotado hasta entonces en Argentina. Se ofrecen una propuesta con cómodas instalaciones, calidad en los muebles, decoración agradable, un llamativo portfolio de bebidas a base de café (bebidas frías, calientes, mocos, capuchinos, frapuccinos), variedad de postres, helados, tortas, delicatessen, sándwiches, a los que se suman el posicionamiento internacional de las marcas, barajan la atractiva propuesta gastronómica que apunta en convertirse en la autoridad identitaria de los jóvenes (moda) dentro del rubro, apostándole al potencial crecimiento del mercado de las nuevas valoraciones.

Por último se puede distinguir una tendencia creciente dentro de los consumidores de las cafeterías y que es “cliché” en el mercado americano, el concepto de “café para llevar”. Que surge de la escasez de tiempo cada vez mayor de los

---

<sup>14</sup> Entrevista personal (2008). Julio Elmer Blanco. Gerente Cámara Argentina de Café.

consumidores que prefieren comprar el café para tomarlo fuera o directamente en su oficina, ofreciendo así nueva oportunidad de consumo a la que se adhieren un número creciente de actores como Delicity, Bonafide, Havanna, Café Martinez, que ya se han familiarizado con la tendencia. En la Argentina y en el mundo se está asistiendo hoy a la institucionalización del café de alta calidad, y de las nuevas experiencias, de hay se deriva el más reciente ingreso del Starbucks la cadena de cafeterías de mayor importancia internacional.

### 3.2.3. Análisis Del Consumidor

El consumidor del café de las cafeterías especializadas, se ha refinado con la entrada de empresas que ofrecen propuestas más especializadas de consumo, que le apuntan a una culturización del consumidor (Starbucks). A la vez que se ofrecen portfolios llamativos con gran variedad de propuestas a base de café, que no solo incentivan al consumidor tradicional maduro, sino que van más allá pretendiendo la conquista de segmentos emergentes jóvenes, no explorados hasta ahora por el mercado local de las cafeterías. Según esto el mercado puede ser delineado de la siguiente manera:

**Quién Busca:** Debido a la diversificación del mercado se precisa establecer que el mercado consta por varios segmentos. El segmento tradicional que está constituido por las personas mayores de 35 años, que consumen café por hábito y como parte de un ritual cultural en que se asiste a las cafeterías para tomar un café, un cortado en compañía de una lectura, para realizar reuniones laborales, de negocios o simplemente para conversar. Es su espacio de esparcimiento por excelencia fuera del hogar. Son personas nivel socioeconómico alto, cultas, con nivel educativo profesional. Asisten con regularidad a eventos culturales de interés (obras de teatro y recitales).

El segundo grupo conformado por jóvenes adultos estudiantes y profesionales, con edades entre los 20 a 35 años, son personas con un ritmo de vida agitada, que se informan constantemente mediante el diario o medios electrónicos, de allí que en su espacio de esparcimiento se les vea conectados en sus laptops y que la cafetería sea el espacio idóneo para el esparcimiento personal. Se interesan por probar lo nuevo, como los dispositivos electrónicos de última generación y por asistir a los sitios y eventos del momento.

El último grupo lo componen los jóvenes entre los 15 y 20 años, son estudiantes de colegios y universidades, que se interesan por las tendencias (moda) y por estar a la vanguardia. Encuentran identidad en los sitios nuevos que ofrezcan nuevas experiencias, asisten a eventos y sitios juveniles de interés, (recitales y cinemas) a los que usualmente concurren con sus grupos de amigos, en los cuales son reconocidos e identificados.

**Quién Decide y quién Paga:** La decisión de compra se da en los tres grupos, al momento de asistir a los establecimientos en el mayor de los casos. Cada uno elige los productos de sus preferencia, el segmento tradicional inclinándose por las propuestas más discretas y los más jóvenes por las más sofisticadas y elaboradas. En los adultos jóvenes (20-35) las tendencias son más abiertas, son por lo general los que en mayor medida compran el café para llevar de camino a la oficina. Cada uno buscando una experiencia de marca particular que se ajuste a sus expectativas y deseos particulares.

**Quien Consume:** El consumo se da en los tres segmentos, cada uno inclinándose por los sitios y propuestas que estén a su medida. El consumo se encuentra concentrado en mayor medida en adultos mayores y jóvenes adultos. Los jóvenes y adolescentes son en el segmento emergente de consumo de la infusión y es a este al que apuestan las más recientes cadenas de cafeterías gourmet, con su atractivo internacional y su experiencia con este segmento en mercados foráneos. El segmento mayor viene consumiendo el café oscuro y el expreso de antaño en la misma cafetería, en la que es atendido por su mozo de confianza y con la familiaridad de siempre. De ahí su escepticismo por recurrir a las nuevas experiencias de marca de los más recientes participantes del sector (Starbuck, McCafé) puesto que les es ajena a sus experiencia de consumo tradicional, asumiéndolo como una degradación de la propuestas cultas y bohemias que hacen al café histórico. Muchas de las personas de este segmento que asisten a los locales más recientes es por conocimiento previo de las marcas en otros países que han visitado o residido.

#### **3.2.4. Análisis de los actores del Sector de las Cafeterías Gourmet**

Una vez analizado el consumidor de las cafeterías gourmet en Capital Federal, se prosigue a hacer un análisis de las demás fuerzas que actúan en el sector. Puesto que se desea analizar el ingreso de la Tienda Juan Valdez en ciudad autónoma de Buenos Aires, es preciso identificar los participantes que inciden internamente en

el comportamiento y dinámica del sector en su totalidad. Para ello a continuación se utiliza el diagrama de las fuerzas competitivas de Michael Porter.

**Gráfico No.4 Fuerzas competitivas Michael Porter**



*(Modelo de rivalidad ampliada de Michael Porter)*

### **Competidores Potenciales**

Se contemplan todos aquellos negocios cuya propuesta de valor agregado, no forman parte del sector de las cafeterías gourmet, pero que ofrecen instalaciones y espacios propicios para generar una experiencia íntegra equivalente al de las cafeterías gourmet (Restaurantes, Teatros, bares), que ofrecen una atención y experiencia de consumo similar, en un lugar cálido con propuestas gastronómicas elaboradas y bien presentadas.

También son contemplados como potenciales competidores todos aquellos sitios recurrentes de encuentro de los consumidores, tales como son (shoppings, parques, museos, plazuelas), en los que el público busca esparcimiento recurrente fuera del hogar. Siendo estos espacios que compiten con las cafeterías gourmet como espacios de esparcimiento y ocio fuera del hogar.

## **Proveedores**

El sector de las cafeterías especializadas cuenta con diferentes actores que figuran como proveedores, pero al referirse a los proveedores del café, producto base del negocio. El grano como materia prima es exportado, puesto que la Argentina no cuenta con producción comercial del mismo, lo que lleva a las empresas a recurrir a países productores y procesadores del grano como Brasil y productor regional con cuotas cercanas al 95% del grano nacional, el excedente proviene de algunos países como Colombia, Centroamérica (México, Puerto Rico, Nicaragua, Guatemala) y de Cuba y Hawái, países que cuentan con condiciones geográficas y climáticas favorables para la producción del grano.

Por razones de costos y logística Argentina se remiten a proveedores de la región como Brasil y Colombia, dos de los principales productores del grano mundial, que gozan de reconocimiento internacional por la calidad de sus granos, su acidez y fragancia; Sin embargo hay empresas que hacen parte de la actividad del sector, que cuentan con el alcance geográfico para poder ofrecer productos cultivados en países como Uganda, Etiopía y otros más del continente africano.

También debe mencionarse como proveedores de los demás productos que se ofrecen en las instalaciones, que si bien no tienen el mismo protagonismo, han ido ganando un espacio muy importante en la mente y el gusto del consumidor. Tal es el caso de productos complementarios como los lácteos (leche, queso, helados), endulzantes como el azúcar, los edulcorantes, dulce de leche, los insumos de repostería elaborados con harinas finas, aguas naturales y saborizadas, el hielo, los elementos descartables, de limpieza y en fin todos los que de una u otra forma están involucrados en la propuesta de valor, que involucran el proceso de entregar el pedido al consumidor final y que enriquecen la experiencia del consumirlo al interior de establecimiento.

Estos proveedores varían de acuerdo a la política de negociación de cada establecimiento y se encuentran calificados como empresas de comercialización de productos de consumo masivo. (Ej. La Central Papelera, o proveedores de repostería.)

## **Clasificación de Competidores**

Los principales competidores identificables todas las tiendas y cafeterías especializadas, que se dirigen más representativas con ofertas de productos

sofisticados de café y sus derivados (café expresso, frapuccino, mocas, capuccinos), y deliciosas propuestas de repostería y pastelería, instalaciones cálidas y modernas, en donde tomar un buen café se convierte en una experiencia de familiaridad, confort y tradición cargada de recuerdos y sensaciones. Dentro de las principales cafeterías especializadas que se dirigen en mayor parte al alto segmento del mercado, se encuentran:

- ✓ McCafé y tiendas Starbucks (multinacional): Principales competidores en instituir la modalidad de los cafés especializados, ofreciendo no solo propuestas de café tradicional en sus diferentes preparaciones, sino además nuevas propuestas de derivados de café, (frapiados, granizados, saborizados) con los que se busca no solo satisfacer la demanda convencional, sino apostarle al consumo de nuevos nichos emergentes en los que pretenden incentivar un nuevo gusto por un café de tendencias (moda), que más que un café buscan propuestas llamativas de producto en las cuales encontrar nuevas identidades de consumo.
- ✓ Cafeterías Gourmet locales: Havana, Bonafide, Aroma, The Coffee Store, Delicity, Café Martínez, Establecimiento General del Café, Balcarce, Delicity, (locales): Estas comprende, las principales cafeterías del territorio porteño que ofrecen cafés de calidad, de distintas proveniencias y preparados en distintas maneras y presentaciones. Junto al café también ofrecen productos de repostería y pastelería, que acompañan la propuesta de consumo.

## **Clasificación de Compradores**

Si bien el consumo del café de Capital Federal ha sido asociado con un carácter cultural, en los últimos, años se ha asistido a un surgimiento de nuevos segmentos de consumidores. Desde esta perspectiva es posible señalar que el mercado esta constituido por:

Hombres y mujeres de los 15-35 años pertenecientes la sector ABC1, que disfrutan del consumo de bebidas a base de café, sólo o en compañía de amigos, en un lugar refinado y confortable, que hacen de las cafeterías su lugar favorito de encuentro. Asisten con regularidad a sitios con los que se siente identificados, ofreciéndoles experiencias diferentes e innovadoras de consumo.

Hombres y mujeres de 40 en adelante, pertenecientes al nivel ABC1, han asumido el consumo de café como una cultura. Asisten a sitios en los que se sienten cómodos, con servicios o productos que se acomodan a sus exigencias y gustos.

Son tradicionalistas, prefieren lo conocido que aventurarse a probar nuevas experiencias de consumo, con las que no se tiene certeza de sentirse identificados. Su consumo está relacionado con los valores y los recuerdos.

### **Determinación de Productos Sustitutos**

El consumidor habitual de cafeterías Gourmet, no solo está buscando la satisfacción de un deseo y una necesidad, también busca un espacio de intimidad y tranquilidad o de integración y sociabilidad, más allá de ingerir una bebida a base de café, los consumidores están viviendo un momento personal ya sea solos practicando la lectura o reflexionando, y en compañía disfrutando con sus amigos, lo cual lo liga siempre a sus emociones que hacen parte del lugar y su experiencia marcaría.

Dado que las cafeterías gourmet ofrecen una experiencia integra de marca, que implica más que el hecho de ofrecer un lugar en el cual probar una buena bebida, vende intimidad, comodidad, tranquilidad, status y moda, que pueden ser sustituidos por sitios como los teatros, librerías, espacios especializados para estudio, y sobretodo el hogar, espacio al que emulan las cafeterías gourmet, con sus instalaciones y ambientes sofisticados, a los que acude el mercado para realizar lectura, compartir de una agradable tertulia o encuentro.

También son sustitutos, las propuestas sofisticadas del canal institucional, como la empresa Nexpresso, que han creado locales especializados en los que se les enseña al comprador de las máquinas expresso, sobre los diferentes blends y sabores especializados, con maestros baristas que hacen catas de la gran variedad de selectos granos de diversos orígenes, ofreciendo nuevas experiencias de sabores. Todo esto en un ambiente acogedores con sofás, televisores LCD y barras desde las que los clientes tienen contacto directo con el barista y sus conocimientos.

Por último dentro de los sustitutos por producto, se encuentran las propuestas del canal minorista (grandes superficies y autoservicios) que ofrece el producto empaquetado en góndola, para su compra y consumo doméstico, para ingesta del producto al gusto del consumidor en la comodidad del hogar. En este canal se encuentran NESCAFE y sus líneas de productos como café cappuccino instantáneo, café con leche, saborizados, entre otras, y Café Morenita, Café Cabrales, Café La Virginia, cada uno con sus líneas de cafés.



Una vez identificadas las fuerzas que integran el sector de las cafeterías gourmet, se prosigue a identificar los principales competidores directos de Juan Valdez en el mercado porteño, describiendo el número de locales actuales, así como las correspondientes inversiones requeridas para las aperturas de dichos establecimientos.

**Cuadro No. 6 Participantes del mercado por número de Establecimientos<sup>15</sup>**

Empresa	Locales Propios	Franquicias	Total	Inversión Total	Free de ingresos
Balcarce	18	25	43	De 35.000 a 120.000	De \$ 5000 a \$20.000
Bonafide	8	137 (58 B. Expresso)	145	Inversión inicial entre \$100.000 y \$150.000	\$25.000+ IVA (Capital Federal y GBA) y \$15.000 + IVA (inferior)
Café Martínez	4	31	35	Obra y equipamiento \$ 190.000+ IVA aprox. (s/aire acond.)	\$ 35.000+ IVA
Gazebo Gourmet	4	10	14	\$ 172.000 aprox.	\$ 20.000 royalti (3%) sobre venta neta de IVA
Havanna	55	91	146	\$150.000	\$7000 por año de contrato.
The Coffe Store	2	33	35	De \$ 200.000 a \$250.000	\$25.000
Delicity	60	14	74	De \$ 110.000 a \$ 180.000	\$ 25.000 (Bs. As.) y\$15.000 (interior)
Piacere	1	18	19	De \$150.000 a \$300.000	\$15.000 a 20.000
Tentisimo	11	2	13	\$180.000	\$ 40.000
Frigor	0	7	7	\$55.00 a \$140.000	\$ 40.000
Aroma	14	0	14	\$55.00 a \$140.000	\$ 40.000

<sup>15</sup> Fuente: Revista Apertura, sobre las bases de datos suministrados por las empresas.

A estas cafeterías se suman las propuestas más recientes del canal de las cafeterías gourmet. McCafé con cerca de 29 establecimientos y Starbucks que cuentan con y 11 franquicias en Capital Federal, a algo más de un año de haber desembarcado.

Dentro los actores locales del sector, sobresalen Bonafide empresa que cuenta con 145 bocas de venta y una participación de mercado cercana al 23%, Havanna Café que ostenta con 146 establecimientos de los cuales 91, son franquicias y 55 son locales propios. A esto los siguen participantes como Delicity con 74, Balcarce con 43, Café Martínez con 35, The Coffe Store con 35 y Aroma con 14 correspondientemente.

A continuación se hace un análisis de las fortalezas y debilidades de las principales cafeterías gourmet como Delicity, Bonafide, Havanna, Coffe Store y la más reciente participante del sector Starbucks. Fruto de un trabajo de observación directa al interior de los establecimientos antes citados.

### **Análisis de Fortalezas y Debilidades Competidores Directos**

#### **Cafetería Gourmet Delicity:**

##### Fortalezas.

- ✓ Amplia propuesta de productos complementarios como de repostería y panadería (budines, facturas, moffis, heladería).
- ✓ Implementación de claras políticas de calidad tendientes a la mejora del servicio, mediante la implementación de formularios de encuesta en las mesas.
- ✓ Precios accesibles y moderados en los productos.
- ✓ Instalaciones multiambiente, con sofás y mesas de centro a manera de generar una extensión del hogar y el segundo con mesas y sillas.

##### Debilidades.

- ✓ Mala presentación de cartas en menú, no acordes al establecimiento y el perfil de sus clientes (menús escritos a mano).
- ✓ Hay una mayor concentración en las ofertas de confitería y repostería relegando a un segundo plano la oferta de cafetería y bebidas.
- ✓ Reducido personal (mozos) para la atención de los clientes, lo que puede afectar sus acciones en pro de la calidad en servicio.

## Cafetería Gourmet Bonafide.

### Fortalezas

- ✓ Trayectoria en el mercado local, con productos y cafés tradicionales.
- ✓ Variado portafolio de confitería y productos propios de reconocimiento local.
- ✓ Amplia presencia local con más de 120 puntos de venta en la ciudad.
- ✓ Constante implementación de ofertas y promociones para sus clientes reales y potenciales.
- ✓ Pauta continua de promociones en la prensa nacional.

### Debilidades

- ✓ No ofrecen instalaciones para una experiencia de consumo in situ, lo que evidencia una ausencia en la cadena de valor del café.
- ✓ No ofrecer valores agregados como estímulos al servicio, en sus instalaciones, tales como lecturas y medios audiovisuales.
- ✓ Reducido personal capacitado para una brindar una adecuada atención de los clientes.
- ✓ Dado que no se realizan preparaciones ni se genera un concepto experiencial en los locales, por lo que no se realiza testeo de producto.

## Cafetería Gourmet Coffee Store

### Fortalezas

- ✓ Se ofrece una tarjeta de membresía (member card) lo que apunta a fidelizar clientes aumentando frecuencia y recencia de consumo, esto con promociones y descuentos, en puntos acumulables.
- ✓ Medio de información externa especializado (Coffee Store magazín), magazín dirigido a culturizar al cliente sobre los productos, diferentes cafés y novedades.
- ✓ Diversificación en la propuesta de consumo con propuestas gourmet light, acorde a la experiencia de consumo suscitada por la marca.

### Debilidades

- ✓ Ambientes no muy acogedores, por su estructura de ambientación, no permitiendo tener un sitio acorde a la oferta de sus productos
- ✓ Falta de formación en el personal lo que reduce el ofrecer una atención óptima.
- ✓ No se ofrecen lecturas (revistas y diarios) como parte del servicio complementario al interior de los establecimientos.

## Cafetería Gourmet Starbucks

### Fortalezas

- ✓ Reconocimiento y posicionamiento internacional como la principal cafetería gourmet internacional.
- ✓ Portafolio distinguidos y variado de productos no convencionales a base de café y combinaciones.
- ✓ Instalaciones multiambiente con cómodos sofás, mesas de centro y lámparas ( con servicios agregados como Wi Fi, Lecturas etc)
- ✓ Contar con una marca reconocida extensible a la venta de utilería brandeada (merchandising), como mucks, termos y cafeteras.
- ✓ Propuesta de consumo que apuesta al nichos de mercado emergente de los jóvenes y adolescentes.
- ✓ Sitio de reconocimiento y de moda lo que atrae frecuente a afluencia de nuevos prospectos a probar una propuesta de consumo internacional.

### Debilidades

- ✓ Es un modelo de cafetería que no se identifica con la tradición cultural del café histórico porteño.

## Cafetería Havanna

### Fortalezas

- ✓ Propuesta de de confitería y dulcería de amplio tradicionalismo y gusto local (alfajores y chocolates).
- ✓ Bebidas especializadas a base de café especializadas como frapuccinos.
- ✓ Amplia cobertura y reconocimiento del mercado porteño y argentino.
- ✓ Atención personalizada de mozos en la mesa.

### Debilidades

- ✓ Falta separación multiambiente al interior de los establecimientos a fin de enriquecer la experiencia de marca.
- ✓ Falta de propuestas promocionales para el segmento juvenil, aun cuando se ofrecen bebidas especializadas.

Para concluir el estudio del sector y sus competidores, se procede a realizar el análisis DOFA. En el que se tienen presentes los factores externos (oportunidades y amenazas), así como las correspondientes factores del microentorno, (debilidades y fortalezas) apreciadas en la dinámica y comportamiento del sector.

### 3.2.5 Análisis DOFA del sector Competitivo.

<b>ANÁLISIS MATRIZ DOFA SECTOR CAFETERIAS GOURMET CAPITAL FEDERAL</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<p>1. Mantener propuestas de valor estáticas, desestimando los cambios del mercado.</p> <p>2. No tener en cuenta en la experiencia de marca de las cafeterías, los gustos y necesidades de segmentos potenciales y emergentes.</p> <p>3. Falta de vehículos de retroalimentación (feedback) del servicio percibido por los clientes. (mini-encuestas)</p> <p>4. Falta de aprovechamiento de marca en la realización de utilitarios y merchandising de interes por los consumidores.</p>	<p>1. Calidad y refinamiento de los productos.</p> <p>2. Espacios modificados propicios para la plática y la lectura.</p> <p>3. Ofrecer valores agregados como WI-FI, prensa y revistas.</p> <p>4. Diversificación de portafolios, con productos de confitería, panadería y heladería.</p> <p>5. Tradicionalismo y cultura de las cafeterías en la experiencia de consumo porteña.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Gusto del porteño por los lugares propicios para el encuentro y la charla.</p> <p>2. Flujo constante de extranjeros que poseen con inclinación por tradición a consumir este tipo de sitios (Centroamérica y Norteamérica, Europa).</p> <p>3. Segmentos emergentes de jóvenes que se sienten atraídos por establecimientos innovadores (moda).</p> <p>4. Participación actual en el segmento de los adultos mayores, influenciadores en el consumo potencial infantil.</p> <p>5. La inclinación de las nuevas generaciones de adherirse a la experiencia de consumo y espacios de encuentro que generen identidad.</p>	<p>1. Gran número de participantes en el sector.</p> <p>2. Ingreso de nuevos participantes con propuestas sofisticadas de cafe-glamour (<i>Starbucks</i>).</p> <p>3. Gusto del mercado por los espacios de espacimientto como shoopings, teatros, museos y bibliotecas, en los que se evidencia un ambiente equivalentes a los de las cafeterías gourmet.</p> <p>4. Posible ingreso al mercado de cafeterías como Petts Coffee, Costa Coffee y Café &amp; Té, reconocidos actores en el ámbito internacional del café.</p> <p>5. Disminución en la fidelidad de los clientes, las decisiones de compra se basan en propuestas de consumo que ofrezcan diversidad y valor agregado.</p>

### 3.2.6 Estrategias DOFA del Sector Competitivo.

ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIA (FO)
<p>1. Adaptación de espacios propicios e íntimos propicios para platicar y separación de ambientes. (instalaciones multiambiente).</p> <p>2. Generar propuestas propuestas de consumo con portafolios elaborados, con productos de calidad locales e internacionales y ambiente con espacios agradables y cosmopolita.</p> <p>3. Innovar constantemente con propuestas de consumo que se mantengan vigente el atractivo de los jóvenes por las marcas por medio de la utilización de vehículos de comunicación continua (internos-miniencuestas, externos-redes sociales).</p> <p>4. Crear utilitarios y líneas de productos ya sean temporales o fijas que evoquen al tradicionalismo porteño relacionado con la experiencia de tomar café, así como menús de productos para el segmento infantil.</p> <p>5. Adaptar las instalaciones, las líneas de productos sofisticándolas y diversificándolas, a fin de crear espacios y alternativas de atractivo que puedan generar identidad en segmento juvenil.</p>	<p>1. Ofrecer un café de calidad y excelencia en aroma y de diversas procedencias, que enriquezca la experiencia de consumo, esto en espacios cómodos y propicios para la charla y esparcimiento.</p> <p>2. Ofrecer una experiencias de marca única, en las tiendas, con un portafolio, espacios y ambiente que se integren para ofrecer una experiencia memorable, que busque la fidelización.</p> <p>3. Integrar experiencias de otros rubros que satisfagan exitosamente al segmento joven e integrarlas a la propuesta de valor para hacerla más atractiva al segmento (promoción de eventos juveniles). 4. Generar una cultura de tradición por la marca en las cafeterías, sin dejar de innovar en los productos y experiencias ofrecidos.</p> <p>5. Ofrecer Kits y menús infantiles (sorpresas y regalos), que sugieran una experiencia familiar de consumo.</p>
ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIA (FA)
<p>1. Buscar diferenciación innovando productos a base de café e integrado nuevas experiencias que enriquezcan el consumo en el establecimiento (Ej: elección de música para ser escuchada personalmente, WI FI, descarga de contenido especializados.)</p> <p>2. Generando un enfoque centrado en el servicio al cliente antes que en el glamour. Ofreciendo productos, ambiente musicalizados, y portafolios amplios que apunten a la permanecia de cuotas actuales y la obtencion de nuevas.</p> <p>3. Utilizar intrumentos para retroalimentación (encuesta), para encontrar nuevos insight en el mercado y posible valores a adicionar, para enriquecer la experiencia de marca.</p> <p>4. Aprovechar el reconocimiento de marca y potenciarlo, en la relización de elementos de merchandising, masificando el reconocimiento de marca y la percepción de valor de los productos.</p> <p>5. Generar acciones y promociones, que atraigan a los consumidores del hogar a las tiendas.</p>	<p>1. Puesto que la calidad es un atributo commoditi, hay que buscar atraer los clientes mediante diversificación de portafolio o de experiencias a interior del establecimiento.</p> <p>2. Hay que innovar en ofertas de productos sin desposicionar la imagen de tradición que tienen las marcas.</p> <p>3. Integrar servicios (Itunes, Amazon) al interior de los locales mediante el uso del Wi-fi, permitiendo la descarga de contenidos y libros de interes por los consumidores.</p> <p>4. Hacer frecuentes sondeos en el mercado para encontrar realizar nuevas propuetas según sugenrencias y según las líneas de produto de mayor consumo.</p> <p>5. Fortalecer el tradicionalismo y cultura de las cafeterías porteña, realizando eventos y promociones continuas conmemorativas que lo evoquen.</p>

Concluido el análisis del microentorno se prosigue a analizar el caso de éxito local de la multinacional Starbucks en Capital Federal. A fin de identificar las estrategias de negocio y comunicación, que ha contado con una amplia aceptación por parte de un creciente número de consumidores que se suman a la sugestiva y llamativa experiencia de marca.

### **3.3. MODELOS EXITOSO EN EL MERCADO ARGENTINO**

#### **3.3.1 Starbucks el gigante del café en Argentina**

Starbucks desembarca en Argentina el 25 de mayo de 2008 y tras un periodo de siete meses termina el año con 4 establecimientos en territorio porteño. Según señala el gerente general Diego Paoli “Argentina empezó a aceptar taza a taza la experiencia, identificándose con los cafés de alta calidad en un espacios únicos, confortables y hogareños”, en compañía de llamativas propuestas elaboradas por personal preparado “baristas”, lo que se demuestra en el preparado que requieren las bebidas para que permanezcan calientes un tiempo prudencial, puesto que los clientes recurren a las tiendas se instalan por cerca de 15 minutos o mas y se retiran con sus cafés aun calientes. Las bebidas son testigo de un know who evidente en las preparaciones.

Cada vez son más las personas que se han sentido atraídas por la nueva experiencia de marca, lo que demostró que las instalaciones de los primeros establecimientos pronto se quedaron cortas frente a la demanda de clientes atraídos por la gran expectativa de la llegada del gigante de las cafeterías especializadas.

A partir de la exigencia de nuevas Tiendas, se requirió encontrar nuevos lugares de tráfico, donde la gente reconociera la marca, para esto se buscó esquinas y concurridos shoopings. El objetivo de la empresa es generar conciencia en los clientes, “que Starbucks es su Starbucks”, que lo sientan como propio. De este modo la comunicación esta dirigido bajo el lema, “Mi Starbucks”, de tal modo que la gente indique el mío queda ubicado en tal lugar o en tal otro, haciéndolo parte de su rutina, acercándose a los locales para llevar el café matutino y tomarlo de camino a la oficina (on to go), o que se genere un espacio de intimidad al interior del local en el que los consumidores encuentre esparcimiento en compañía de un buen café.



### **3.3.2 Oportunidades en mercados Emergentes (*A la conquista de nuevos mercados*)**

El mercado objetivo argentino de Starbucks esta conformado por personas entre los 16 a 35 años, adolescentes y adultos jóvenes que han encontrado en la experiencia de marca una propuesta diferencial de consumo que va más allá de la ingesta de una taza de café. Starbucks trasciende para ofrecer un espacio de identidad y esparcimiento, con variedad de bebidas y preparaciones a base de café, en la que cada cliente encuentre su propio espacio.

Los jóvenes y adolescentes son lo que más buscan personalización, de ahí que la gran aceptación que ha tenido en este nicho. Los adolescentes progresivamente hicieron de Starbucks su lugar de encuentro e identidad, hallando bebidas creadas a su medida y un lugar de moda.

Tal es la fuerza que ha venido alcanzado la marca, mediante esta estrategia de enfoque en especialización<sup>16</sup>, en el segmento emergente de los adolescentes y el compromiso adquirido por Starbucks. Que fue creado un grupo en Facebook y a unos cuantos meses, cuenta con más de 3000 jóvenes miembros. En el grupo se exponen experiencias, gustos, se montan videos o fotos, se proponen y planean encuentros. El segmento juvenil siente que Starbucks vino al país porque ellos lo pidieron y su atractivo como mercado emergente sin explotar marco en gran medida la pauta de inserción de la compañía a nivel local. En YouTube hay cerca de 20 videos de jóvenes que expresan gran interés por la experiencia de marca.

Los jóvenes adultos, atraídos por la llegada de la cafetería más importante y su sofisticada propuesta de consumo, encontraron en la primera taza y asistencia a los establecimientos, una razón de peso para adherirse a esta nueva experiencia de marca, que le apuesta no solo al un consumo más variado y exigente, sino también al culturización de los consumidores, ofreciendo catas de cafés de diferentes procedencias, un espacio acogedor y familiar con cómodos sofás que invitan a un espacio intimo propicio para la lectura, una conversación, o para el trabajo fuera de oficina. Este segmento es exigente y demanda propuestas sofisticadas a la cual Starbucks sabe ajustarse efectivamente.

---

<sup>16</sup> La ventaja competitiva de las Naciones (1987). Michael Porter.

### 3.3.3 Propuesta diferencial (Expansión en el territorio porteño)

Desde la apertura Starbucks Café en el shopping Alto Palermo, recibió una aceptación más que favorable, se realizaban filas de más de una hora y todo para asistir a la premier de la nueva experiencia, muchos asistieron y otros tuvieron que esperar a una nueva ocasión. La necesidad de acercar la marca a más personas intrigadas por la llegada de la cafetería más importante del mundo era evidente. Para los consumidores tradicionales se percibiría como una propuesta fashion que no personifica el patriotismo porteño de las cafeterías locales, para otros es acercarse a una experiencia de un mayor status. Starbucks cuenta actualmente con 12 locales a algo más de un año de apertura y estima vender al cierre de 2009, \$ 35 millones, invirtiendo un promedio de U\$400mil por local.

**Cuadro No.7 Establecimientos Starbucks Buenos Aires**

Ubicación	Fecha de creación	Año	Tienda No.
Alto palermo	30 de mayo	2008	1
Viamonte	5 de noviembre	2008	2
Federico Lacroze	15 de noviembre	2008	3
Elcano	5 de enero	2009	4
Malabia	13 de febrero	2009	5
Florida	4 de marzo	2009	6
Abastos Shoopng	29 de marzo	2009	7
Patio Bullrich	9 de mayo	2009	8
DOT Baires Shopping	13 de mayo	2009	9
DOT Baires Shopping 2	13 de mayo	2009	10
Nuñez	25 de Junio	2009	11
Galerías Pacifico	26 de Septiembre	2009	12

**Fuente:** Diseño del autor (2009). Basado en datos proporcionados por Starbucks café Argentina.

Dado el tradicionalismo y cultura del consumo del café en Buenos Aires se esperaba que las bebidas tradicionales como el cortado, o el Latte, serían las propuestas más apetecidas, pero la respuesta de la gente fue inesperada, según lo demuestran los comentarios de miembros del grupo en Facebook y lo confirma uno de los partners de la cafetería en Patio Bulrrich. "Cada cliente tiene su favorito y los que más se suelen vender son, primero el de Caramel Macchiato, seguido

por el de Mocca y el Cinnamon Dolce Latte, con canela.”<sup>17</sup> Propuestas todas estas elaboradas con adiciones de cremas y saborizantes que complementan al café.

Con un balance positivo representado en un crecimiento cercano al 78% a razón de los 14 meses de presencia en el mercado porteño. Starbucks continúa creciendo enfocando su propuesta de valor con una oferta de productos de alta calidad e innovación, que le apuesta a tentar al exigente porteño, Frapuccino de dulce de leche y otras bebidas especializadas con café frío, en las que el gran atractivo son las de dulce de leche, fuertemente arraigado en la cultura argentina.

---

<sup>17</sup> Starbucks Coffee Argentina (oficial). (2009) Comentarios miembros del grupo de facebook sobre gustos de producto.

## 4. MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 PROPUESTA DE NEGOCIO JUAN VALDEZ

#### 4.1.1 Los Secretos detrás de la Marca Juan Valdez Café

Juan Valdez como imagen, nace con el fin de crear una estrategia de diferenciación del café colombiano, que se iniciaba ya desde el año 1930, años atrás de que creara el emblemático personaje y se diera a conocer ante el mundo. De esta iniciativa nace de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (1926), como entidad independiente encargada de la comercialización para la comunidad cafetera del país, institución que los representará a nivel nacional e internacional, los interés conjuntos de los cafeteros, velando por su bienestar y su calidad de vida. Esta acción conjunta como entidad sin ánimo de lucro (cooperativismo), le permitió rápidamente consolidarse al gremio en Colombia, haciendo de este una ONG rural, que asumía como su columna vertebral a las mas de 500 mil familias productoras cafeteras, procurando para ellos, sostenibilidad y valor en su labor.



Para estos primero años de la iniciativa del negocio, el alcance de los medios de comunicación y de transporte (televisión, radio y prensa), eran reducidos para comercialización del país hacia el exterior, lo que implicaba que aun cuando se hiciera inversión en acciones de publicad y promoción, los alcances fueran bastante limitados.

Para aquel entonces Estados Unidos ya consolido como la principal plaza para el mercado cafetero, representaba para la empresa logísticamente desplazarse durante tres meses en barco para comercializar directamente el café, lo que implicaba incurrir en cuantiosos gastos, así como obtener una rentabilidad lastimada. Sin embargo fue solo hasta la década de los 50s, cuando el reconocimiento de Colombia como productor de café en Estados Unidos llega al 47%, pese a no ser percibido aun como café de calidad por el mercado.

Esta situación, suscitó un llamado para el la Federación Nacional de Cafeteros, quienes entendieron que era preciso reestructurar la estrategia de diferenciación, no enfocándose en atributos producto, sino desde el valor percibido por el

consumidor en el momento de consumo. La materialización de esta comprensión se daría en la creación de Juan Valdez (1959), personificación de los valores tradicionales únicos de producción del café colombiano con vocación de calidad, fruto del esfuerzo y constancia del caficultor. Ha este símbolo se le sumarían como significantes cargados de valor, (conchita) la mula que representa las exigencias de las jornadas del caficultor, con tal de ofrecer a los consumidor en un acto de constancia y entrega el suave café colombiano.

Esta campaña publicitaria, sería el inicio para el desarrollo de toda una serie de acciones comunicacionales y publicitarias, que expandirían su radio de acción en torno al símbolo de Juan Valdez, personificado (Carlos Sánchez), un verdadero caficultor colombiano, que protagonizaría las campañas de la Federación Nacional de Cafeteros, en su objeto de posicionar el café colombiano como el de mejor calidad. Esto implicaría todo un despliegue marcario desarrollado durante varias etapas sucesivas.

### **Plan de acción Juan Valdez década de los 60s y 70s (*Consciencia de Marca*)**

La comunicación durante este primer período introducción, teniendo siempre como foco a Juan Valdez, desarrollando un tono de campaña emocional en el que se informa y educa a los consumidores sobre los beneficios que ofrece el café colombiano, por las características etnográficas de su procedencia, su proceso arduo y cuidadoso de cultivo, así como en las cualidades climáticas del país, para obtener un producto cafetero de excelente calidad, producto de todo un tradicionalismo cafetero, como solo lo tenía la cultura colombiana.

Este nuevo trato con los clientes en el que se buscaba afianzar una cultura asociativa de marca-consumo, desarrollando lazos emocionales en los que los clientes se involucraran con el desarrollo de cultivo del buen café colombiano, implicó explicar las condiciones idóneas climáticas y su cuidado y recolecta manual, que hacían grano a grano al café colombiano un producto 100% de calidad. Esto se planteó con comerciales en los que presentaba a Juan Valdez en los campos cultivados, recolectando los granos en su punto de madurez y explicando junto a ello, las cualidades ambientales (clima tropical, suelos), y de exigencias productivas que daban al café su distinción, en calidad y sabor inconfundibles. Este eje de campaña se desarrollaría en esta primera etapa a principios de la década de los 80s.

## Segunda etapa década de los 80s (*Identidad corporativa*)

En esta época se precisó dar sustento a la imagen de Juan Valdez, destacando no solo se asociaba aun personaje y una marca, sino que refería a toda una serie de productos cafeteros de origen selecto. Para ello era preciso contar un patrón que distinguiera cuales eran las marcas de café que ofrecían el verdadero café de Colombia, de manera que se pudiera focalizar la comunicación masiva en torno a un producto que se distinguiera. Para garantizar al consumidor que el producto que consumía era en realidad 100% café colombiano, la Federación Nacional de cafeteros creó un isologotipo (1981) en el que aparecen enmarcados Juan Valdez y la mula enmarcados en una montaña. Se crearon dos versiones uno para posicionarlo.



Fuente: <http://www.federaciondecafeteros.org>

- Versión Norteamérica:  
"100% Colombian Coffee"
- Versión Internacional: Café de Colombia

Con la nueva identidad corporativa, se hizo posible colocar una rubrica en todos aquellos envases que realmente provenían de Colombia. Bajo este estándar fue posible direccionar eficientemente la comunicación, con miras a posicionar el isologotipo y como distintivo del café colombiano.

La publicidad impresa destacaba la facilidad de encontrar el café de colombiano, mostrando el isologotipo como un elemento diferenciador que demuestra la superioridad de su café, mientras que los spots en televisión presentaban a Juan Valdez en diferentes sitios cotidianos, generando una relación de cercanía e identidad con el consumidor. Con esto se transmitía la idea que encontrar a Juan Valdez, era tan fácil como buscar una marca 100% café de Colombia, en pocas palabras, encontrar el isologotipo en los envases de café disponibles en los puntos de venta.

Una vez dado a conocer isologotipo, se hizo óptimo por hacer especial énfasis en el aspecto de sofisticado de la demanda por productos con un elevado nivel de calidad, con los que Juan Valdez se identificaba con una oferta altamente diferenciada de productos.

### **Tercera etapa década de los 90s (*Mercados Emergentes*)**

En esta década se resalta la aparición del concepto de boutiques café y (*expresso bars*), lo que suscitó la aparición de una emergente generación joven de consumidores de café, que buscaban nuevos espacios de esparcimiento y diversión. A este nuevo público Juan Valdez no fue indiferente y redirigió sus esfuerzos comunicacionales hacia este segmento, buscando hacerles ver en el consumo de café una experiencia divertida. Para ello se presentó al personaje de Juan Valdez en situaciones divertidas. Esta tendencia en la comunicación se mantuvo durante esta década y se hizo constatar énfasis en el valor de marca llamando a la experiencia de consumo Juan Valdez.

Hasta este momento cabe resaltar que el modelo de negocio Juan Valdez estaba estructurado bajo un solo canal de comercialización retail, en el cual se hacía presencia con producto físico en góndola, atrayendo a las clientes hacia el aumento de la frecuencia de consumo. Sin embargo era el momento de explotar otros posibles momentos de consumo del cliente, lo que implicaría un replanteamiento de la comercialización del negocio, en pro del crecimiento de las cuotas de mercado y de poder crear políticas eficientes de expansión, que permitieran adaptarse a las exigencias del creciente y sofisticado segmento de los jóvenes ejecutivos de la década de los noventa.

### **Cuarta etapa 90s actual (*Modelo Expansivo Integral*)**

Dadas las exigencias de un mercado cambiante globalizado y con el fin de alcanzar nuevas cuotas de mercado eficientemente, la Federación Nacional de Cafeteros desarrolla el concepto de Tienda Juan Valdez, desarrollando su esquema de expansión internacional en el año de 2002, esto con la finalidad de integrarse a la cadena de valor del negocio del café y de crear visibilidad para la empresa, así como nuevas fuentes de ingresos para los productores.

La primera tienda propia es creada en Bogotá a finales de 2002 y se extiende rápidamente a Estados Unidos y España en un periodo de 2 años, donde presenta esta propuesta de establecimientos especializados sofisticados, que recrean toda una experiencia marcaria. Para la consecución de esta iniciativa expansiva, la empresa gestiona con dos esquemas, operaciones propias en la que empresa se dirige con personal propio a desarrollar el negocio en el país de destino / modelo con el que se trabaja en Colombia y Estados Unidos), y operaciones con socios con la creación de acuerdos de "*Joint-Venture*" para el desarrollo del modelo integral de negocio como socio estratégico en el territorio de un país.

#### 4.1.2 El colombiano más conocido del mundo

La imagen del personaje Juan Valdez, con su mula conchita y el paisaje montañoso con más de 30 años en el mercado del café como elementos simbólicos, se han consolidado en la imagen del café 100% de Colombia y en el patrón de calidad del buen café en el mundo. Convirtiéndose con el pasar de los años en un verdadero portavoz internacional del café colombiano. Solo es preciso enumerar la vasta lista de lugares en los que ha hecho presencia Juan Valdez, numerosos espacios públicos internacionales, asistiendo a los altos eventos deportivos mundiales, tal como lo hizo con incidencia en Estados Unidos, en la década de los 90s, en torneos abiertos de tenis y reconocidos mundiales deportivos.

Esto a permitido que con el pasar de los años no solo sea haya creado el imaginario de un personaje vocero del mejor café del mundo, sino que además según estudios realizados en Estados Unidos en una muestra de estudiantes extranjeros, como principal plaza del mercado cafetero, se le consideré hoy como el colombiano más conocido del mundo a nivel internacional, por encima de personalidades colombianas existentes con reconocimiento internacional como García Márquez, reconocido Nobel de literatura, o del Pibe Valderrama como ídolo de épocas doradas del fútbol de los 90s.

Contar con una percepción semejante desde marca, en un personaje ficticio, considerado como caficultor real, es la ambición de toda marca por generar valores que se atribuidos por el consumidor a los productos; constancia, trabajo honesto y representante del café de calidad, todas asumidas en un personaje imaginario. Sin embargo cabe destacar que el éxito de la personificación de Juan Valdez, parte del hecho de ser representado por un verdadero heredero de la cultura cafetera (*Carlos Sanchez-Fredonia Antioquia*), nacido del mismo entorno cafetero que Juan Valdez representa.

Esta importante labor comunicacional, por generar constancia en la presencia de Juan Valdez, en las diferentes plazas del mundo en que Juan Valdez tiene, o pretende hacer presencia de marca y producto, apreciando la importancia de una visión panóptica del mercado dirigiéndose al mercado tradicional retail como lo hizo hasta la década de los 80s y a segmentos emergentes de nuevas tendencias (jóvenes ejecutivos), que le han permitido ser asumido como un fenómeno global,



que le han asumido el apelativo al “personaje colombiano más conocido del mundo”.

La presencia Juan Valdez dio sus resultados en 2005, cuando el personaje insignia del café, fue elegido como el ícono publicitario del año en Estados Unidos, superando a figuras como el conejo de Energizer y el muñeco de Michellín<sup>1</sup>, atribuido a acciones innovadoras como el performance de Juan Valdez (product placement) en la película “Bruce Almighty” con Jim Carrey, entregando el mejor café del mundo.

Por consiguiente Juan se ha convertido en un ícono omnipresente del productor cafetero. Sin importar que nueva hazaña tenga prevista, como quiera acercarse a nuevos espacios de los clientes, para intimidar su relación con ellos, jamás deja de ser Juan Valdez, el vocero siempre amable y agradable que ha permitido con los años que el café hable por sí mismo, con una expresión agradable y jovial, de lo que debe ser la experiencia de tomar un buen café.

#### 4.1.3 El *know-how* Juan Valdez.

Juan Valdez como un proyecto marcario se viene gestando desde hace más de 70 años, consolidándose con el pasar de los años en una autoridad del café, lo que exigente proceso productivo único, (cosecha, siembra, tratamientos, recolecta, en unas condiciones idóneas de clima y suelos) en el que se involucra el trabajo honesto y dedicación de cerca de 560 mil familias, para luego ser comercializado a nivel nacional e internacional, mercados en los que viene construyendo su imagen ancestral del café desde mediados del siglo XX, ganando posiciones y creando consciencia colectiva, en torno a la excelencia del café colombiano.

Los conocimientos de Juan Valdez son por ellos el conjunto de saberes de todo un gremio, que en una acción social conjunta, se han integrado en una



sola Asociación, que vela por el bienestar común de los caficultores, su reconocimiento y valoración nacional e internacional, procurando la mejora de la calidad de vida del caficultor. Esta labor rigurosa de la Federación Nacional de cafeteros, con un amplio sentido social, a implicado el refinamiento y constante mejora del procesos productivos del café, manteniendo vigente su excelente estándar de calidad, así como toda una serie de acciones promocionales que se concretan en la creación de Juan Valdez, personaje que en su vocación de cafetero y presencia incondicional, enseña a los consumidores a distinguir la excelencia del “Café de Colombia” y logra que un producto hasta entonces genérico se convertirá en marca.<sup>18</sup>

Durante el desarrollo de esta labor hemos visto a Juan Valdez en diferentes roles y situaciones. En un primer momento pedagógico nos remitió a los cafetales colombianos, enseñando las cualidades y condiciones de un buen café, posteriormente se le vio aparecer en lugares cotidianos, recordando la facilidad encontrar el café colombiano y por último como un aficionado de los deportes y de los grandes eventos internacionales en los que hacia presencia.

El programa de promoción y comercialización del café 100% puro, es un esfuerzo compartido entre la Federación de Cafeteros de Colombia y de diferentes tostadores de todas partes del mundo para promocionar las marcas que consisten de un café 100% único en su origen, identificando estos productos, con la marca registrada de “Café de Colombia”, en la que aparecen Juan Valdez, su mula y las montañas colombianas. Cuando un café tiene este logotipo, se puede asegurar que en estas marcas se esta obteniendo 100% Café de Colombia (certificado de procedencia) y que ha aprobado los rigurosos controles de calidad de la Federación Nacional de Cafeteros.

Todos estos conocimientos conjuntos en torno en una actividad sectorial y de la implantación de exitosas acciones promocionales, permitieron que en el año 2002 y en medio de una profunda crisis por la nueva administración del gerente de la Federación Nacional de Cafeteros, se creara Procafecol, en respuesta a la necesidad de la entidad por crear un ente regulador de sus actividades de valor. En adelante su labor consistió en concebir una agresiva estrategia de valor agregado, que implicaría la creación de una nueva unidad de negocio que respondiera eficientemente al perfil de un nuevo consumidor, inconforme con lo convencional y ávido por experimentar nuevas sensaciones, que terminan en apretura de las tiendas “Juan Valdez Café”, en las que se vive una experiencia de consumo única y en donde es posible disfrutar el café en una gran variedad de sofisticadas y elaboradas preparaciones.

---

<sup>18</sup> [www.topradio.blogspot.com](http://www.topradio.blogspot.com), (2008). "Lecciones de la marca Juan Valdez".

Por primera vez salen a la venta cafés tostados marca “Juan Valdez”, producidos y comercializados por una compañía de los caficultores. “Juan Valdez” ya no es entonces sólo una marca ingrediente que respalda a otras marcas que ofrecen café de procedencia colombiana, ahora es una marca en sí misma, y por primera vez tendrá su propio logotipo. La firma de “Juan Valdez” se convierte así en garantía personal que respalda la insuperable calidad de sus múltiples productos y servicios con valor agregado que benefician directamente a los caficultores colombianos.<sup>19</sup>

Con el ingreso en el negocio de las cafeterías gourmet, apalancados por la popularidad del personaje Juan Valdez como ficha clave para el éxito, se inicia el proceso de expansión internacional de las Tiendas Juan Valdez, iniciando su primer punto de venta en Bogotá a finales de 2002, para luego abrir sucesivamente diferentes puntos en Estados Unidos y España, donde rápidamente tiene acogida su concepto de negocio, seduciendo a un número creciente de consumidores, quienes tienen presente la asociación con el mítico personaje. Esta oportunidad de reconocimiento, permitió extender la popularidad de Juan Valdez a la creación de elementos de merchandising, que son ofrecidos con su imagen, por lo que es común ver hoy a Juan Valdez por la calles materializado en una serie de prendas y accesorios, que son producidos por colecciones y que son ofrecidos directamente al interior de las tiendas, como una propuesta alternativa y llamativa, que complementa sus habituales líneas de bebidas, alimentos y café empacado.

Para el año de 2006, se integran los productos de la marca propia Juan Valdez a los canales de Grandes Superficies e Institucional con fin de no solo llegar a los clientes en las Tiendas, sino además ingresar a los diferentes momentos de consumo de los consumidores a los cuales había llegado hasta el momento como marca certificadora, más no directamente como marca propia. Estos conocimientos del canal le permiten ganar rápidamente e aceptación y participación. De este modo la marca se abre espacio en la participación del consumo masivo domestico, haciendo presencia en canal retail en grandes superficies e hipermercados, en los países donde ya contaba con presencia de las tiendas Juan Valdez<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> La estrategia detrás de la Marca. (2007) Juan Valdez Café. Estrategia de negocio.

<sup>20</sup> [www.cronicadelquindio.com](http://www.cronicadelquindio.com) (2009), Juan Valdez' en I Salón de la Fama de Iberoamérica, posiciono el café de Colombia.

Por otro lado en el canal institucional incursiona en el canal de hoteles y restaurantes de alto nivel, en donde precisa realizar una comunicación marcaria que permita identificar a los clientes que el café ofrecidos al interior de estos lugares es preparado con Juan Valdez, esto incluye la disposición en estos sitios de sistemas de café expresso o pods, junto a esto se suma que las maquinas de expresso pueden ser solicitadas por pedido para ser dispuestas al interior de las empresas.

De esta manera construye su actual propuesta marcaria (multicanal), bajo la cual se concibe la propuesta integra de lo que hoy se conoce “experiencia Juan Valdez”.

#### **4.1.4 Estrategia de expansión de Negocio.**

Como se ha señalado la estrategia expansiva integral Juan Valdez, surge en respuesta a las exigencias de un mercado y la necesidad de buscar nuevas posibilidades de negocio e ingresos para sus accionistas, que en un escenario que se tornaba un tanto estático para comienzos de siglo XXI, La Federación Nacional de Cafeteros implementa una estrategia de diversificación en la que se concibe desarrollar la marca de forma integral, incluyendo el canal de Tiendas Juan Valdez, el canal de grandes superficies (supermercados, almacenes de cadena), y finalmente el institucional (restaurantes, hoteles, oficinas, aerolíneas). Ofreciendo una propuesta comercial integra 360° frente a las ocasiones de consumo que asume la “Experiencia Juan Valdez”.

Este sistema expansivo se desarrolla bajo la figura del contrato de terceros (Joint-Venture"), en el que se buscan socios estratégicos que cumplan con requisitos indispensables para el desarrollo del negocio, en el país de destino, esto implica del socio ser operadores originarios del país, ser actores locales en negocios afines, contar con una buena red de contactos y tener disponibilidad de capital que garanticen alcanzar una masa crítica de tiendas en un periodo de 3 a 4 años y desarrollar los canales de grandes superficies e institucional.

Este socio estratégico debe ser una compañía o grupo económico que debe tener presente que debe desarrollar el modelo de negocio bajo su actual modelo expansivo multicanal, esto es desarrollar la Experiencia Juan Valdez, bajo sus tres canales en el país de destino, esto dentro del periodo acordado, el acuerdo se formaliza, a través de una alianza de riesgo compartido ("joint-venture") en la que Procafecol participa minoritariamente del proyecto, con lo que los beneficios serán mutuos, con un grado de libertad apreciable para gestionar el por parte del socio el proyecto. Las características con que debe contar un socio estratégico son las siguientes:

- Operadores originarios del país (actores locales en negocios afines)
- Conocimiento del mercado local: hábitos del consumidor, sector de alimentos y bebidas, ubicaciones y localizaciones estratégicas.
- Experiencia actual en la gestión de negocios multipunto o cadenas en el sector de alimentos y bebidas y/o en propiedad raíz y/o "retail".
- Sean los operadores de los negocios y posean actualmente consolidada una estructura organizacional integral que soporte y controle la red Juan Valdez Café (Marketing, Gestión Humana, Logística, Operaciones, Gestión Administrativa y Financiera).
- Contar con una buena red de contactos de negocios, capacidad financiera - disponibilidad de recursos de capital que garanticen
- Alcanzar una masa crítica de tiendas que cubra el país en un periodo de 3 a 4 años y desarrollar los canales de grandes superficies e institucional.<sup>21</sup>

Este modelo expansivo basado en la modalidad de riesgos compartidos se asumió por empresa al tener presente que a pesar de su estructura robusta, la empresa no está aun en la posibilidad de que el manejo promocional que se hace de la marca Juan Valdez mantenga un estándar, lo que implica que al generar franquiciados se pudieran generar distorsiones en la comunicación marcaria. Además de esto se asumen el Joint Ventures, dadas las exigencias económicas con las que se inició el proyecto expansivo Juan Valdez, "La filosofía de Procafecol fue arrancar con mucha fuerza, y poder tener una estructura que le permitiera a la compañía duplicarse en todos los ángulos y fue muy difícil porque esos costos no estuvieron acompañados de ingresos".<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> [www.juanvaldez.com](http://www.juanvaldez.com) (2009). Modelo de expansión internacional.

<sup>22</sup> Diario El tiempo (2007). Colombia. Franquicia de Juan Valdez no son una alternativa de negocio.

Esto implica que hasta el momento la estrategia empresarial se encamina a buscar sucesivamente socios locales del país de interés, que permitan a la compañía crecer rápidamente, sin incurrir en el elevado riesgo económicos que pueda implicar buscar una expansión creciente y masiva mediante el modelo franquiciado. La primera experiencia se de este modelo se dio en España, haciéndose socio estratégico al grupo español Casual Brands Group que maneja la cadena Delina's, del cual se espera una meta de 41 tiendas para el año 2010.

Mediante los socios estratégicos la idea es establecer dos tipos de acuerdos: primero de asociación que comprende todos los requerimientos de cómo se tiene que manejar la tienda y el otro es de accionistas en el que Procafecol a pesar de ser accionista minoritario, se garantiza su participación en todas las decisiones relacionadas con la operación. Así la empresa se asegura de manejar la compañía, sin costos tan elevados, dado suficiente autonomía y herramientas al asociado local para que desarrolle eficientemente el negocio. De esta manera es posible asegurarse un crecimiento seguro, que no pueda implicar posibles peligros económicos para sus accionistas cafeteros.

Esto implica que Juan Valdez Café utiliza dos esquemas de operación actualmente, operaciones propias (como se desarrolla en Colombia y Estados Unidos), y operaciones con socios bajo acuerdos de riesgo compartido (Joint-Ventures) para el desarrollo del modelo integral en todo el territorio de un país de destino.

## **4.2 PROPUESTA TIENDA JUAN VALDEZ**

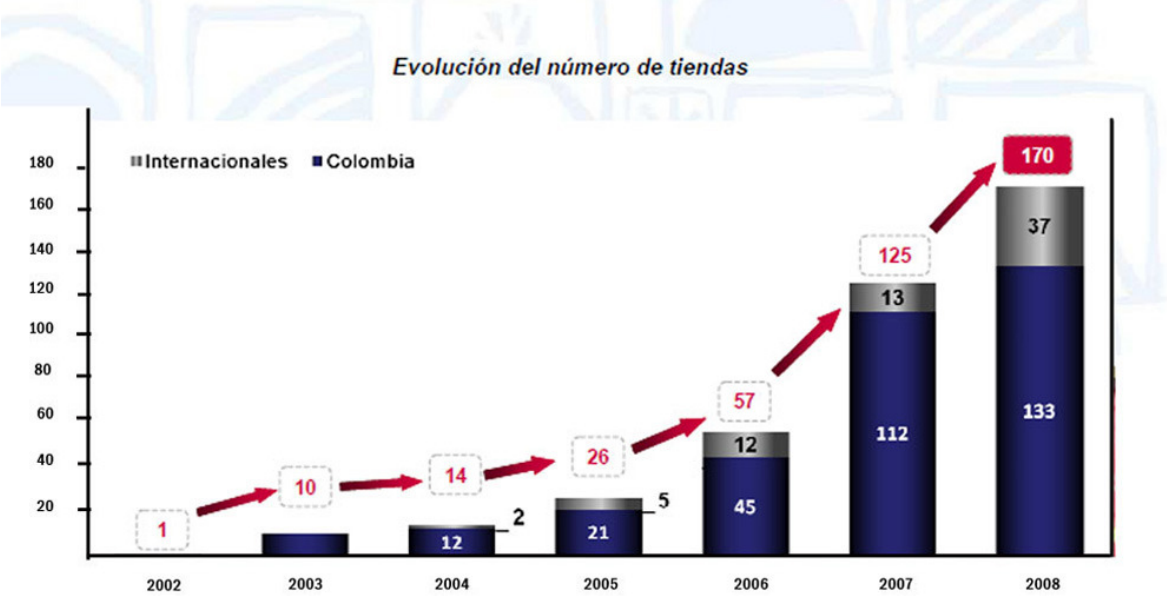
### **4.2.1 El modelo de boutique Juan Valdez. (*Experiencia de marca*)**

El modelo de Tienda Juan Valdez es el resultado de dar respuesta a las exigencias un nuevo consumidor que evidencia en el acto de tomar café algo más que el ingerir una bebida, convirtiéndolo en un ritual social y una connotación de status. Tendencias que han llevado a desplazar el café a varias dimensiones de la vida cotidiana alejadas del hogar, favoreciendo el desarrollo de nuevos formatos que permiten consumir individualmente el café y en cualquier lugar. Incentivando el crecimiento del segmento de las cafeterías especializadas, contempladas como elemento básico en la estrategia de valoración de Juan Valdez Café.

Es importante resaltar que las Tiendas, cuentan con varios factores distintivos que se constituyen fuente potencial de diferenciación para su posicionamiento en un mercado selecto y complejo como el de las tiendas especializadas, último eslabón en la cadena de valor del café. Estos factores son en primer lugar que las Tiendas son propiedad de los caficultores colombianos, en la medida en que las operación de éstas esta a cargo de Procafecol filial creada por la Federación Nacional de Cafeteros. En segundo lugar en un entorno mundial en el que la responsabilidad social es uno de los argumentos de marca, es fundamental tener una propuesta en que se evidencia este concepto, de la que Juan Valdez es sinónimo. Esto se refleja también en el enfoque de apoyo a comunidades asociadas con el mundo cafeteros, desarrollando programas en los que se impulsan productos con un fin social y de conservación del medio ambiente, así se han creado aislantes del calor elaborados a base de fique “fibra autóctona colombiana”. Estos aislantes son productos elaborados a por un grupo de campesinas colombianas, especialmente madres de familia.

Esto a potenciado un exitoso proceso expansivo del modelo de las tiendas, que en un periodo que en un periodo de 6 años (2008), ha dado sus frutos con cerca de 170 establecimientos entre nacionales e internacionales. Dentro de las que se contemplan 8 tiendas en España, 14 tiendas en Estados Unidos, 6 en Ecuador, 9 en Chile y 133 en Colombia. Tal como se presenta a continuación.

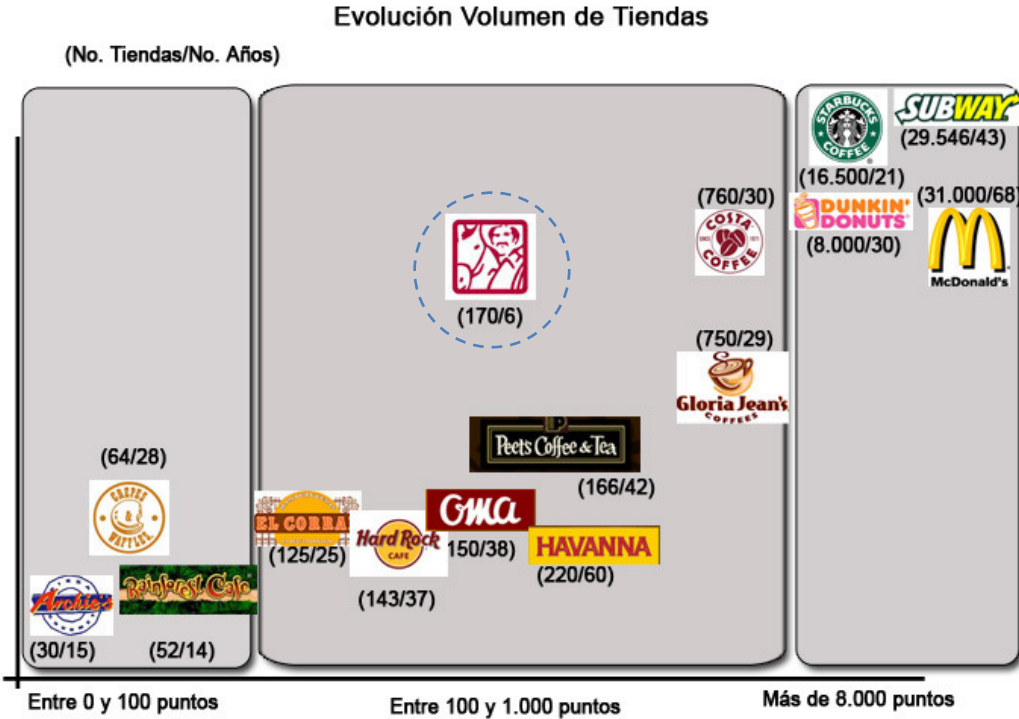
**Grafico No.5 Evolución Número de Tiendas**



Fuente: Informe: Procafecol S.A. (2008). Presentaciones congreso cafetero.

El crecimiento del número de Tiendas Juan Valdez resulta altamente satisfactorio considerando el número de años que tomo a competidores de alto nivel como Starbucks para alcanzar estas cuotas de establecimientos. Si bien el perfil de los nuevos consumidores es se inclina por una demanda más elaborada y culta, inclinándose por productos de mayor calidad, por cualidades del producto que consume, así como por el valor de su procedencia, se aprecia que apalancamiento en valor de origen del café Colombiano, vivificados en Juan Valdez y su particulares valores y personalidad que han permitido una muy favorable acogida del modelo de negocio en los mercados de destino, que valoran en los establecimientos los atributos de familiaridad de marca, del conocido personaje del café 100% colombiano. Con la apertura de las tiendas también se introduce por primera vez en el segmento de retail con café especializado bajo la marca Juan Valdez, hasta entonces el café promocionado por Juan Vadez refería a la marcas avaladas por la Federación Nacional de cafeteros con café de origen y calidad colombianos.

**Grafico No.6 Evolución Volumen de Tiendas**



Fuente: Informe: Procafecol S.A. (2008). Presentaciones congreso cafetero.



De este modo Juan Valdez Café, la tienda de los caficultores colombianos, recrea el mundo cafetero entregando con autenticidad un espacio único para el disfrute del mejor café del mundo. Para leer, conversar en amigos, escuchar música, para navegar por internet, para reuniones de trabajo, o un encuentro con la familia para ir a disfrutar del Brunch Juan Valdez. También se ofrece una línea de menú infantil para los niños (menú cafeterito), esto en un ambiente cálido y pleno de historias auténticamente cafeteras. A continuación se presentan las líneas de productos ofrecidos al interior de las Tiendas divididos en tres líneas de productos Café empacado, Alimentos y bebidas y merchandising.

**Cuadro No.8 Portfolio de Productos**

<b>Portfolio productos en tiendas</b>		
<b>Café Empacado</b>	<b>Alimentos y bebidas</b>	<b>Merchandising</b>
Cafés de origen	Bebidas de café	Ropa y Accesorios
Cafés balanceados	Acompaña tu café Alternativas sin café	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendas de línea</li> <li>• Accesorios</li> </ul>
Cafés fuertes	Otros productos	Preparación de café
Cafés descafeinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dulces y galletas de café.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tazas, Mugs, cafeteras, tarros.</li> </ul>
Cafés Sostenibles		
Cafés liofilizados		
Cafés conmemorativos		
Pods		

**Fuente:** www.juanvaldez.com.co (2009). Portfolio de productos tienda Juan Valdez Café.

#### **4.2.2 Mercado actual tienda Juan Valdez**

El mercado heavy de Juan Valdez se compone principalmente por personas de 20 a 35 años hombres y mujeres de nivel socioeconómico medio-alto, universitarios y profesionales, que gustan de las sofisticadas propuestas de consumo con bebidas especializadas a base de café, en un espacio acogedor con cómodas sillas y sofás, buena musicalización y una oferta de indumentaria comprendida por

vestuario marcario exhibido por colecciones. Son personas que se interesan por estar informados, haciendo continuo de internet, prensa y radio, procurando estar actualizados a los últimos avances tecnológicos y tendencias internacionales. Asisten a shoppings, así como a eventos culturales de interés los fines de semana y en las horas de la noche entre semana.

Son innovadores, cosmopolita, dinámicos y exigentes por lo que gustan de propuestas de consumo sofisticadas que se identifiquen con ellos y estén a la altura de sus gustos. Encuentran en Juan Valdez un sitio de encuentro en el que puede tomar una sofisticada preparación, excelente calidad, en un espacio acogedor y sofisticado, en el que se respira identidad colombiana en los detalles del mobiliario, comunicación, ambientación, y calidez de la atención, que se transforman en una extensión de los esfuerzos y valores conjuntos de los caficultores colombianos percibidos por los consumidores en la elaborada experiencia de marca.

#### **4.2.3 Antecedentes de Juan Valdez en el mercado argentino**

Aunque el grueso de la campaña de diferenciación del café de Colombia se ha desarrollado en Estados Unidos y con menor énfasis en Europa. A partir los años 60s se adelantó algunas iniciativas para promocionar el producto en Argentina, Chile y Uruguay lo que permitió extender a estos países con el programa café 100% de Colombia. De entre estos tres países el desarrollo de la campaña en Argentina en la década de los sesenta y setenta es particularmente significativo. Puesto que este país no sólo era el mercado más importante de Latinoamérica, sino que además era el único donde la Federación Nacional de Cafeteros vio la viabilidad de desarrollar una planta tostadora propia. Lo que permitió que los esfuerzos comerciales y comunicacionales fueran intensos, registraron muy buenos resultados, al punto que durante los años setenta el café colombiano llegó a tener 20% participación del mercado y dos marcas de café 100% colombiano.<sup>23</sup>

Así las relaciones comerciales entre Colombia y Argentina nacen del café, producto que permitió el intercambio entre estos dos países. De esta manera hasta la década de los ochentas, Argentina se consolidaría en epicentro latinoamericano del café colombiano, llegando a destinar para el año de 1985 un 3,5% del presupuesto de promoción y publicidad en el exterior.

---

<sup>23</sup> La estrategia detrás de la marca (2008). Juan Valdez en el mercado extranjero.

**Cuadro No.9 Presupuesto Publicitario Federación Nacional de Cafeteros  
1985**

País		
	Presupuesto 1985*	Participación
-		
Estados Unidos	11.200.000	52,8%
Alemania Federal	2.865.000	13,5%
España	1.500.000	7,1%
Canadá	1.050.000	5,0%
Japón	1.000.000	4,7%
Francia	747.000	3,5%
Argentina	677.000	3,2%
Dinamarca	545.000	2,6%
Varios Escandinavia	540.000	2,5%
Varios Oficina de Bruselas	435.000	2,1%
Chile	200.000	0,9%
Bélgica	123.000	0,6%
Inglaterra	100.000	0,5%
Suecia	86.000	0,4%
Italia	50.000	0,2%
Finlandia	45.000	0,2%
Alemania Democrática	20.000	0,1%
Polonia	10.000	0,0%
Checoslovaquia	10.000	0,0%
Brasil	1.500	0,0%
TOTAL	21.204.500	100%

Fuente: FNC (1985).

\*En Dolares

La constancia en las campañas y la consistencia en los mensajes fue siempre una preocupación constante para la Federación Nacional de Cafeteros, así como para los realizadores. Para la década de los 80s, se genera un giro relativo en la comunicación marcaría y más allá de mostrar a Juan Valdez como el vocero humilde agradable que educaba al consumidor sobre las cualidades y excelencia del buen café colombiano, aparece en situaciones y contextos relacionados con individuos de alto poder adquisitivo. Se pautan anuncios en los que se muestra a Juan Valdez a gusto tomando el sol en la Playa, sentado en un avión junto con su mula Conchita o viajando en un coche conducido por chofer.

Este cambio en el eje comunicacional Juan Valdez, evidenciado en Argentina, se debió a una identificación creciente de las nuevas tendencias de consumo de nuevas generaciones emergentes de consumidores que encontraban en las

nuevas preparaciones de café, una propuesta ajustable a sus intereses. De esta manera para los años noventa se trataba de dar respuesta en los mensajes a los estilos de vida de consumidores más jóvenes, que no fueron expuestos en la comunicación de los sesenta y setenta.<sup>24</sup>

Sin embargo, para principios de los años 90, el mercado cafetero internacional sufrió una serie trascendental de cambios estructurales, que se definirían en un punto de inflexión estratégica que afectarían el entorno de la caficultora en Colombia, así como su presencia en el escenario argentino en donde hasta el momento había mostrado una tendencia favorable. Estos cambios fueron el la ruptura de las cláusulas económicas del acuerdo internacional del café, la rápida expansión de la producción de café en Vietnam y Brasil, el desarrollo de nuevos nichos de mercado y canales de comercialización del grano.

En medida en que estos cambios sucesivos se dieron, Colombia como productor con una presencia significativa y conocimiento maduro del sector, tuvo que asumir serios desafíos para hacer frente al nuevo escenario comercial. Hasta 1989, la labor de Juan Valdez era importante mientras que fueron vigentes las cláusulas económicas con la OIC (*Organización Internacional del Café*), que mantenía controladas las exportaciones mediante el acuerdo, que permitía ingresos para los caficultores colombianos manteniendo cuotas altas en los precios. Pero una vez rotas las cláusulas, las cuotas de producción que permitían a los caficultores colombianos mantener sus cuotas de ingreso se convirtieron en todo un desafío. La producción mundial incremento con aumento de la capacidad productividad brasileña y con la aparición de productores con costos más bajos como Vietnam. A esto se sumo, el ritmo estático de la demanda local e internacional y la inclinación hacia el consumo de bebidas sustitutivas del café como las gaseosas y aguas y la posibilidad de los tostadores de sustituir las mezclas de café colombiano por otros de diferentes procedencias, con menor precio y con calidad equivalente.

En este contexto adverso de los años noventa, se incrementó la oferta del café suave en escenario argentino, mediante el aumento en el nivel de calidad del café de otros orígenes, como el Centroamericano, el de Perú y Brasil, que terminaron por ofrecer granos de menor costo y no por ello desdeñables en calidad frente al café colombiano. Esto finalmente se tradujo en una reducción de valor y una creciente comoditización del café colombiano como símbolo de calidad, que perdió participación de mercado por falta de rentabilidad comercial. La Federación Nacional de Cafeteros opto por retirar su planta de escenario local y su presencia promocional en la región. Enfocando sus esfuerzos en su mercado principal

---

<sup>24</sup> La estrategia detrás de la marca. (2007). Presencia en otros mercados.

norteamericano, donde hacía presencia en eventos deportivos de alto nivel, (Tour de Francia, la vuelta Italia, junto a diferentes eventos importantes del tenis).

De este modo la Federación Nacional de Cafeteros y por ende Juan Valdez se ausentan del escenario argentino por cerca de 15 años. Bajo la necesidad de la empresa por rediseñar su estrategia de negocio para el siglo XXI, lo que exigía cambios estratégicos trascendentales por parte de la Federación Nacional de cafeteros y del gremio de los caficultores, para encontrar nuevas opciones de valor, en un mercado con nuevas condiciones de demanda. Esta estrategia de valorización del café colombiano tomaría sus años, e implicaría una análisis exhaustivo de la industria mundial del café y de la implementación de la estrategia por la empresa. Esta estrategia se resolvería en la Tienda Juan Valdez, modelo comercial que implicó introducirse dentro del eslabón de mayor valor del mercado del café.

Hasta 2008, Colombia vuelve hacer presencia con el café 100% de Colombia, de la mano de café Cabrales que ofrece café de origen colombiano arábigo suave, con el sello de la Federación Nacional de Cafetero y bajo el respaldo de marca Cabrales de tradición y participación en el mercado local de consumo doméstico argentino. Presentado el café de Colombia dentro de su línea de cafés Premium.

Una vez expuesto el modelo de tienda Juan Valdez Café, sus características y productos y los antecedentes de la marca en el escenario porteño. Se inicia la investigación del mercado real y potencial de Juan Valdez en ciudad autónoma de Buenos Aires, por medio del trabajo de campo llevado a cabo con las embajadas de Colombia y Ecuador en Buenos Aires, quienes aportaron las fuentes de datos cualitativos, requeridas para las correspondientes estimaciones de mercado.

### 4.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO (MERCADO OBJETIVO CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRE).

#### 4.3.1 Identificación del mercado objetivo Juan Valdez Café en ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Partiendo del hecho de que Juan Valdez es una marca colombiana y del hecho de ser Argentina, una de las plazas a la que concurre con frecuencia colombianos, como extranjeros, por razones de estudio, trabajo y turismo en mayor medida. Se puede establecer que el mercado real de la marca Juan Valdez en el mercado porteño estaría conformado en primer momento, por todos aquellos colombianos residentes o viajeros en Capital Federal. Estos a su vez serían los centros de influencia para potenciar el consumo de los consumidores locales de café, miembros de los grupos sociales de argentinos. Según cifras del consulado de Colombia en Argentina se estiman en 10.400 el número de colombianos en Capital Federal.

**Cuadro No.10 Numero de Colombianos**

No. colombianos primer semestre 2009	
Argentina	13.000
Buenos Aires D.F	10.400

**Fuente:** Consulado Colombia en Argentina (2009). Cifras colombianos residentes en Argentina a primer semestre.

Esta cifra representaría el mercado real al cual se dirigiría Juan Valdez en el mercado porteño. Este mercado a su vez determinará en gran medida el mercado potencial, ya que estos primeros son centros de influencia, para los posibles consumidores locales que conforman los grupos sociales de los residentes locales colombianos. El mercado meta estaría conformado junto con los anteriores consumidores por residentes ecuatorianos y chilenos, países latinos en los que Juan Valdez hace presencia con tiendas actualmente.

En el caso de Ecuador la población flotante “se estima en 7.000 personas a nivel Buenos Aires, dentro de los cuales aproximadamente 5.000 se encuentran realizando estudios superiores en universidades y publicas y privadas”<sup>25</sup>, a estos se deben sumar los turistas y residentes chilenos que según la encuesta

---

<sup>25</sup> Consulado de Ecuador en Argentina (2009). Cifras ecuatorianos residiendo en Argentina.

institucional del INDEC se registra en el primer semestre de 2009 en 14.330 personas, de las cuales cerca del 70% se encuentran en Buenos Aires realizando estudios.

En el mediano plazo el mercado objetivo incluiría a los jóvenes y adultos que forman el círculo social de los consumidores colombianos, conformado por jóvenes y adultos de 20 a 35 años estudiantes y profesionales locales, que gustan de probar nuevas experiencias y marcas, asisten los fines de semana a eventos de interés, recitales y shoppings y gustan de compartir en compañía de amigos en un espacio agradable y se siente interesados por propuestas de consumo sofisticadas y de prestigio. Según cifras de INDEC este segmento incluiría un incremento de la cuota de mercado cercana a 688.792 personas, las cuales se encuentran en este rango de edad. De estos el 21% cuenta con un nivel socioeconómico medio-alto según datos de la Asociación Argentina de Marketing<sup>26</sup>, lo que implican aproximadamente 144.646 personas componen el mercado objetivo.

Una vez alcanzado esta cuota de mercado, es posible apuntar al segmento potencia las parejas “dinkies” conformadas por un segmento creciente de parejas sofisticadas sin hijos, compran de manera más impulsiva a las parejas con hijos y son arriesgados a lo hora de probar cosas nuevas, valoran la formación académica, e invierten mucho dinero en el cuidado de su estética y su salud (alimentación, ejercicio, masaje, interés por las disciplinas de origen oriental), son transgresores en la moda y en los mandatos familiares, se dan gustos con regularidad puesto que pueden incurrir en gastos más libremente que el resto de la población. Salen con regularidad, por lo que conocen la ciudad al dedillo, salen con regularidad en vacaciones, sintiéndose atraídos por los sitios exóticos y el turismo de aventura. Por lo general invierten menos que las parejas con hijos en el consumo de la canasta básica, puesto que recurren con frecuencia a comer fuera del hogar y cuentan de mayores ingresos para gastar en la autorrealización y el consumo de suntuarios. Este segmento emergente creciente en Capital Federal cuenta con cerca de 300.000 hogares.<sup>27</sup>

A continuación se prosigue a describir cualitativa y cuantitativamente el mercado de la cafetería Juan Valdez Café en el corto (2010), mediano (2011-2012) y largo plazo (2013-2014), esto con el fin de evidenciar las cuotas de mercado reales y potenciales en el mercado porteño.

---

<sup>26</sup> Estudio de actualización de índice de nivel socio-económico en Argentina.

<sup>27</sup> Diario la Nación: Parejas sin hijos, el gran objetivo de las estrategias de marketing (2009).

**Cuadro No.11 Mercado Juan Valdez ciudad autónoma de buenos aires  
(Id. Cualitativa)**

<b>ESTRATEGIA DE ENFOQUE</b>	<b>MDO. POTENCIAL</b>	<b>MDO. OBJETIVO</b>	<b>MDO. META</b>
I D C U A L I T A T I V A  P E R F I L	Parejas jóvenes (25-35 años) sin hijos con ingresos entre los (\$2500-\$6500), que viven conjuntamente (dinks), que por contar con la posibilidad de un ingreso doble pueden incurrir con mayor facilidad al gasto de suntuarios y la autorrealización.	Hombres y Mujeres profesionales o estudiantes, de 18 a 35 años jóvenes y adultos que conforman el círculo social de colombianos, así como chilenos y ecuatorianos. Que gustan de los sitios cosmopolita, que sugieran nuevas experiencias y productos. Son sofisticados y les gusta estar a la vanguardia de las tendencias.	Hombres y Mujeres estudiantes y profesionales, (colombianos, ecuatorianos y chilenos) con edades entre los 18 y 35 años, residentes en Capital Federal. Cuenta con empleo formales e informales, o se encuentran realizando estudios universitarios y de posgrado, Conocedores del buen café colombiano, de las cafeterías Juan Valdez y de su experiencia marcaría sofisticada.

Fuente: Cálculos autor sobre información suministrada. INDEC, Estudio Socio-económico Argentina y consulado de Colombia y Ecuador.

**Cuadro No.12 Mercado Juan Valdez ciudad autónoma de buenos aires  
(id. Cualitativa)**

<b>Total cuota mercado</b>	<b>2014-2013</b>	<b>2012-2011</b>	<b>2010</b>
769.477 personas	600.000 personas	144.646 personas	25.431 personas



Como se aprecia anteriormente el mercado de Juan Valdez en Capital Federal se compone en el corto plazo (1año) por aproximadamente (25.431 personas), que evidencian la existencia de un mercado local real interesados en la experiencia de marca, productos y servicios ofrecidos al interior de la Tienda Juan Valdez Café. Obtenidas las anteriores estimaciones, a continuación se presenta la investigación de mercado que dará el sustento cualitativo para el análisis de viabilidad comercial y estudio de posicionamiento de la marca.

#### **4.3.2 Posicionamiento de Marca en el Mercado Porteño**

Con el fin de analizar la viabilidad comercial de la Tienda Juan Valdez en ciudad autónoma de Buenos Aires. Se procedió a realizar una investigación de mercado, que permitiera reconocer el *top of mind* de la marca Juan Valdez Café, así como indagan los hábitos de consumo respecto a las preferencias de bebidas de café, cualidades que el consumidor porteño busca en un café y cafetería gourmet. Junto a esto se filtran otra serie de preguntas dirigidas directamente a los consumidores conocedores de la marca Juan Valdez Café a nivel local, que refieren al contacto previo que han tenido con la marca. En este segmento se indagó sobre los medios de los cuales conocían la marca, el consumo de productos, el conocimiento de las tiendas, el interés por asistir a éstas, y la viabilidad de apertura de un punto de en Capital Federal.

**Objetivo:** Identificar el conocimiento el Top of Mind de la marca Juan Valdez Café en el público objetivo y monitorear los principales hábitos, percepciones y gustos de los consumidores de las cafeterías gourmet de Capital Federal.

**Metodología:** Para la realización de la investigación se aplico como instrumento una encuesta la cual se llevó a cabo tomando al azar, hombres y mujeres en edades entre los (19 y 70 años) residentes en ciudad autónoma de Buenos Aires y alrededores, estudiantes y profesionales miembros y conocidos de diferentes instituciones universitarias como UCES, Palermo y la UBA, de niveles socioeconómicos ABC1 y C2. Como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas y cerradas.

## Ficha Técnica

Trabajo de Campo:	20 Julio-20 Agosto (2009)
Muestreo:	Muestreo por cuotas
Instrumento:	Encuesta personal
Universo	Personas residentes en Capital Federal y alrededores
Tamaño de la muestra:	100 personas
Locación :	Capital Federal

## Composición de la muestra

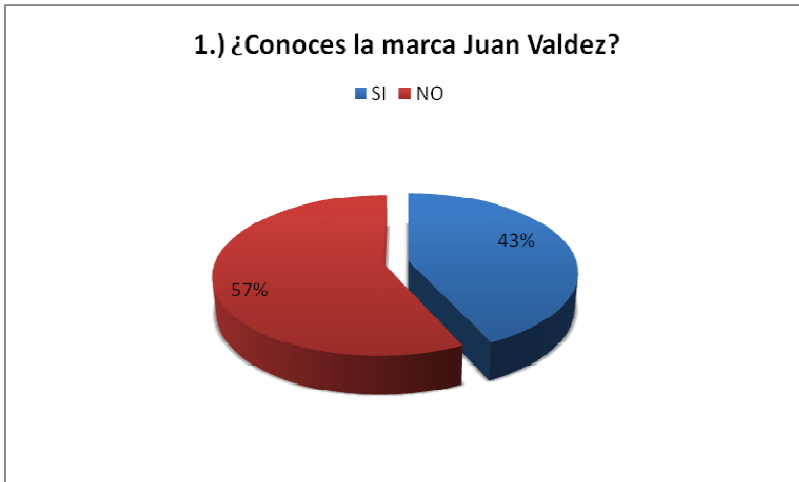
Para la selección de la muestra, se tomo en cuenta el target objetivo actual de la cafetería Juan Valdez comprendido entre los 20 y 35 años principalmente y además dado que como se investigó con anterioridad la mayor parte de los residentes extranjeros de países como Colombia, Chile y Ecuador, mercado de Juan Valdez en el corto plazo, se encuentran dentro de los rangos de edad antes señalados.

15-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70
7	25	22	23	12	4	3	1	1	1	1

Fuente: Datos sobre investigación de autor.

Como se evidencia en el cuadro anterior aproximadamente el 32% de la muestra esta comprendida entre los 15 y 25 años, un 45% de personas entre los 25-35 años, un 19% de 35 a 50 años y un 4% de 50 a 70 años. De la anterior muestra 52% esta constituido por mujeres y un 48% por hombres. La concentración dada en los grupos de edad de (20-35), años es producto de las posibilidades de crecimiento de la marca en este segmento potencial de mercado.

Para el análisis de presente aparte se aplicaron una serie de preguntas, realizadas al público de la muestra conocedores de la marca Juan Valdez, para ello se les aplicó la siguiente pregunta filtro: ¿Conoce la marca Juan Valdez?, a lo cual contestaron:



Fuente: Datos sobre investigación de autor.

El 43% de la muestra dice conocer o distinguir la marca, frente a un 57% de desconocimiento por parte de la misma. Lo que muestra que hay conocimiento de marca por parte del grupo objetivo, pero aun prevalece un desconocimiento de la misma.

Aplicada la pregunta filtro a los conocedores de la marca Juan Valdez Café, se preguntó ¿Has probado café de esta marca?. Lo cual dio como resultado.



Fuente: Datos sobre investigación de autor.Z

De las 43% conocedor de la marca, el 56% señala no haber probado café Juan Valdez, frente a un 44% que lo a probado al menos una ocasión. Estas cifras corresponden a 24 personas y 19 correspondientemente.

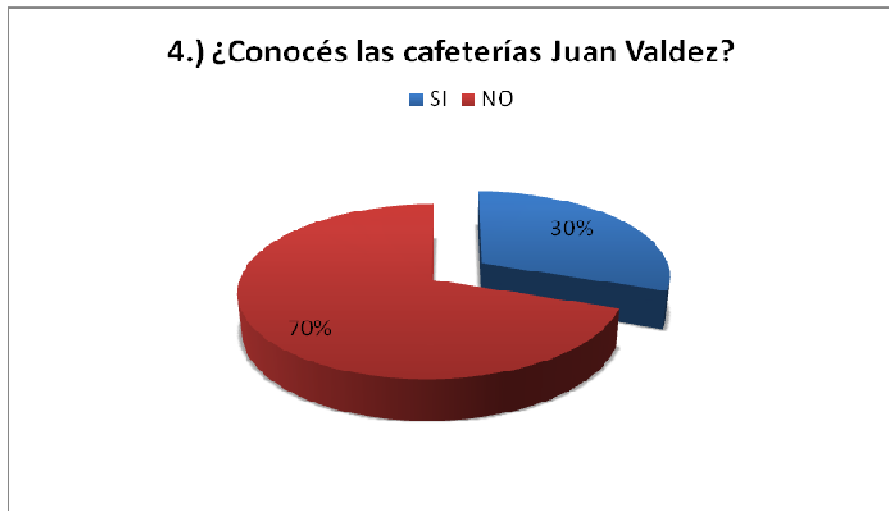
Posteriormente se preguntó por los medio de conocimiento de la marca, a lo cual los resultados fueron.



Fuente: Datos sobre investigación de autor.

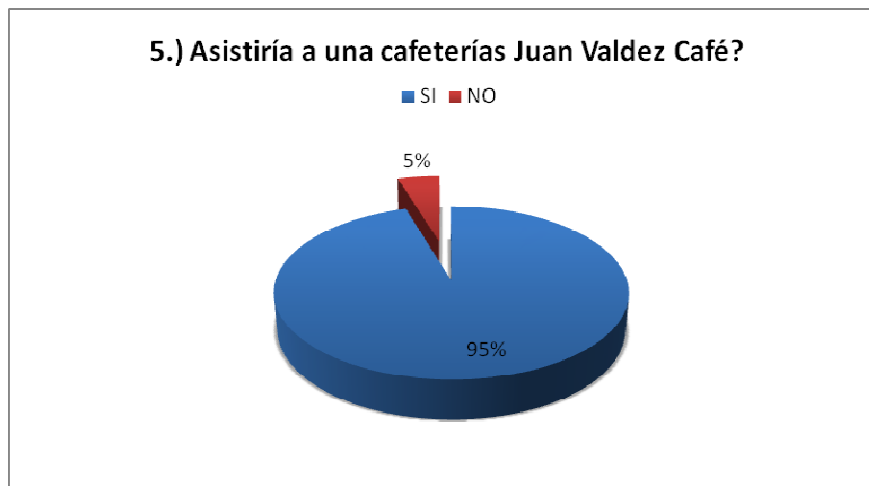
El 58% de la muestra sabe de la existencia de la marca por otros medios diferentes a los masivos, incluyendo categorías sugeridas como: conocidos y amigos (9%), Suvenir de viaje (12%), por viajes (5%), por amigos de Colombia (9%), en mi país hay uno, supermercados Jumbo, supermercados Disco, aeropuerto, ropa, merchandising, aeropuerto, también fueron nombradas con un 2% respectivamente. En medios convencionales, prevalece el conocimiento de marca por televisión (26%).

Una vez reconocidos los medios de conocimiento, se cuestionó a la muestra sobre el conocimiento de la Tienda Juan Valdez Café y se obtuvieron los siguientes datos.



Fuente: Datos sobre investigación de autor.

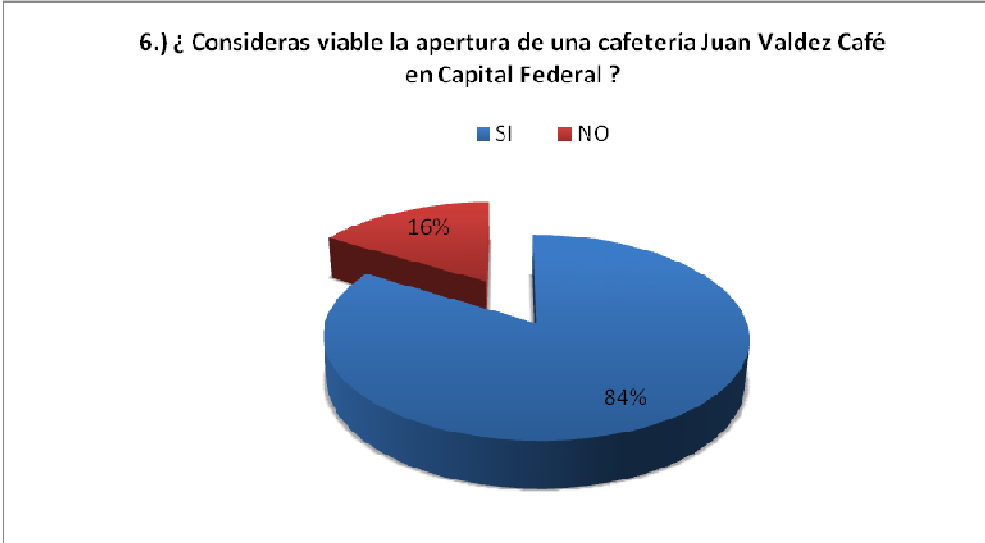
El 70% equivalente a 30 personas, no conocen las cafeterías Juan Valdez, frente a 30% del mercado conocedor (13 personas). Esto permite deducir que de cada 100 personas del mercado potencial de la marca, 13 han escuchado o asistido a las cafeterías.



Fuente: Datos sobre investigación de autor.

La mayoría del mercado potencial de Juan Valdez (95%), equivalente a 41 personas, se encuentran interesados en asistir a las tiendas y en su experiencia marcaría. Estableciendo razones como: Calidad (23%), conocer (20%), rico café (14%), Buen ambiente espacio agradable (14%), La conozco (12%) y cumple mis expectativas (3%).

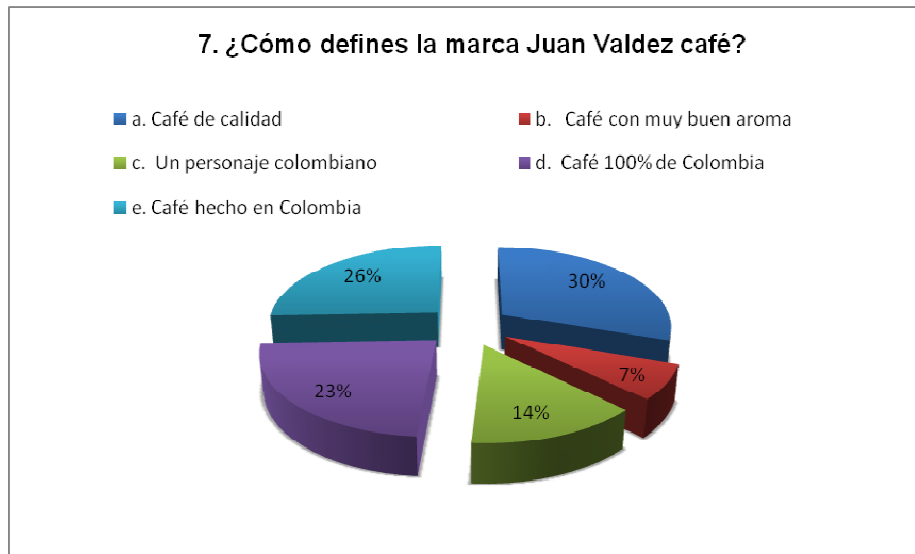
Con el interés de indagar sobre la posición de la muestra, frente a las posibilidades de inserción local de la Tienda Juan Valdez, se preguntó.



Fuente: Datos sobre investigación de autor.

Un 84% considera viable la apertura de una tienda Juan Valdez Café, destacando razones como: Calidad (26%), Café por costumbre (20%), posicionamiento de marca (13%), interesante (10%), variedad (7%), empresa exitosa (7%), requiere evaluarse (7%), semejante a Starbucks (6%). Por otro lado, 7 personas no consideran viable la apertura de un Juan Valdez y señalan razones como: competencia, se consume por costumbre, falta de posicionamiento y demasiadas cafeterías.

Para concluir el estudio de posicionamiento, se cuestionó a la muestra encuestada, sobre el significado subjetivo de la marca y los resultados arrojados fueron los siguientes:



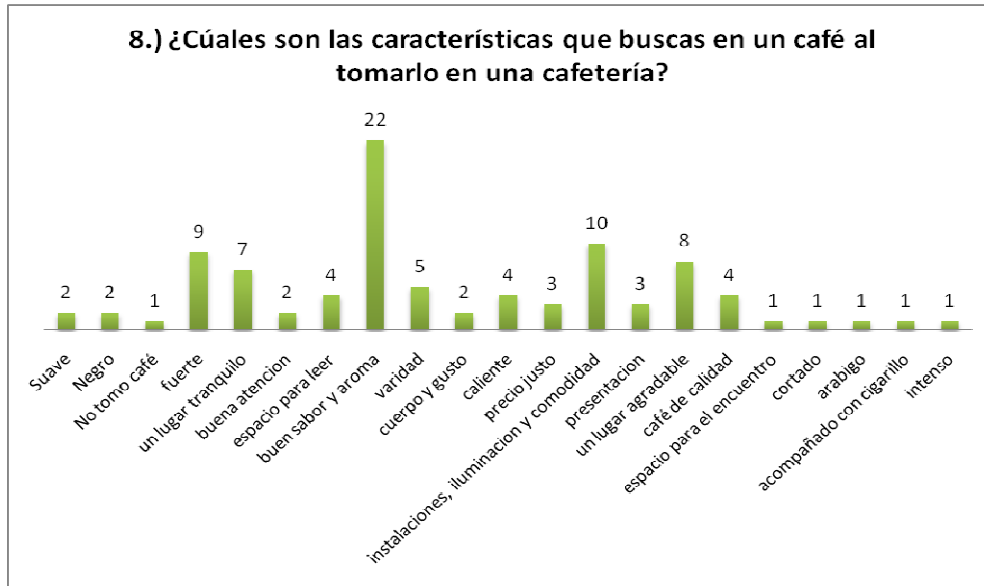
Fuente: Datos sobre investigación de autor.

El 30% de la muestra conocedora de Juan Valdez, lo define como café de calidad, a lo cual se suma una percepción de Café hecho en Colombia (26%), Café 100% de Colombia (23%), un personaje colombiano (14%) y finalmente como café con muy buen aroma (7%). Lo que permite distinguir un imaginario percibido del café colombiano con la calidad y más específicamente de Juan Valdez como su marca insignia.

Realizado un estimativo del posicionamiento de Juan Valdez Buenos Aires, a la muestra del mercado objetivo. Se procede a hacer un estudio de las preferencia y hábitos del consumo porteño, el cual se aplicó mediante serie de preguntas dirigidas a las totalidad de las muestra representativa encuestada (100 unidades).

#### **4.3.3 Preferencias y hábitos del consumidor porteño de las cafeterías gourmet.**

Para el correspondiente estudio de los hábitos y preferencias del consumidor porteño, se realizó dos preguntas dentro de la encuesta, la primera de ella identificando las características de experiencia y gustos del café al tomarlo en una cafetería gourmet.



Fuente: Datos sobre investigación de autor.

La mayoría de la muestra encuestada (22 personas), busca sabor y aroma en el café al tomarlo en una cafetería (24%), también es importante que el establecimiento tenga buenas instalaciones, iluminación y comodidad (11%), degustar un café fuerte (10%), que el lugar que sea agradable (9%) y tranquilo (8%).

También se indagó sobre el tipo de bebida de preferencia, para lo cual se realizó la pregunta presentada a continuación.



Fuente: Datos sobre investigación de autor.



El 38% de la muestra opta por un café oscuro, frente a un 32% que prefiere un cortado. El 14% de la muestra prefiere otros tipos de cafés dentro de las que se pueden destacar la “lagrima”(3%) y finalmente los que no toman la bebida por gusto o limitaciones de salud (3%).

Por lo tanto, es posible evidenciar que el consumidor porteño considera importante que el café posea características como el sabor, aroma, y que sea fuerte. Sin embargo el momento de consumo excede la dimensionalidad de la bebida y se convierte en una experiencia integral de consumo que comprende buenas instalaciones, comodidad, tranquilidad de las cafeterías, variedad de los productos y la calidad de los mismos, todos estos valores percibidos en la propuesta final ofrecida. Esto acompañado por un café oscuro o de un cortado.

#### **4.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO TIENDA JUAN VALDEZ**

##### **4.4.1 Posicionamiento Estratégico Tienda Juan Valdez.**

Para estudiar el posicionamiento de la Tienda Juan Valdez Café, se analizan las tendencias encontradas, a través de la realización de estudio de mercado previamente presentado y los resultados arrojados por el mercado objetivo de estudio.

En cuanto al conocimiento de marca, el 43% de la muestra reconoce a Juan Valdez. Lo que demuestra la existencia de un mercado potencial y el desconocimiento de una importante cuota. Este comportamiento es principalmente atribuido a:

- La falta de comunicación, presencia, y promoción en el escenario local. (Desatendida desde principios de los 90s, ante la falta de garantías económicas para la Federación de Cafeteros y de la necesidad redefinición del modelo de negocio).
- Al analizar las tendencias del grupo de edades de 40-70 años, una gran mayoría reconocen la marca (97%), lo cual evidencia una ausencia la marca por casi dos últimas décadas y el desconocimiento por parte de la población entre 20-35 años.

De las 43 personas que reconocen Juan Valdez dentro de la población de estudio, el 56%, equivalente a 24 personas han probado café de la marca. Este resultado es consecuencia de:

- El café de la Federación Nacional de Cafeteros (identificado con la imagen de Juan Valdez), se volvió a comercializar en Argentina a partir 2008, por medio de la marca Café Cabrales que ofrece su línea de café colombiano (café de calidad, aroma y suavidad), en el canal retail de los supermercados Disco y Jumbo, tras más de 15 años de ausencia en mercado argentino.
- La Tiendas Juan Valdez Café, se encuentran ubicadas actualmente en, Santiago-Chile y Quito-Ecuador y Colombia, a nivel Latinoamérica, lo que genera que la experiencia de la Tienda Juan Valdez, sea conocida por aquellas personas que ha viajado a estos destinos o son oriundos de los mismos.

Cuando se hace referencia a los medios de conocimiento de la marca, los medios convencionales, no son el vehículo principal, ni el más adecuado para dirigir los esfuerzos comunicacionales. Según los resultados arrojados por la muestra de estudio, prevalece el conocimiento marcarío por fuentes externas, dentro de las cuales destacan: conocidos y amigos (9%), Suvenir y viajes (12%), por amigos de Colombia (9%), supermercados Jumbo, aeropuerto, ropa, merchandising, con un 2%. Medios que en su conjunto suman mayor participación que televisión (23%).

- Esto evidencian la importancia de generar acciones voz a voz, dirigidas a los influenciadores concedores de la marca en el segmento (20-35), lo que permita alcanzar rápidamente los segmentos potenciales de la marca a nivel local.
- Se requiere aprovechar el conocimiento del segmento maduro (40-70 años) y aprovechar la percepción de calidad del café en la realización de acciones comunicacionales y Relaciones Públicas, durante el periodos de expectativa y lanzamiento de la Tienda Juan Valdez.

Cuando se habla del posicionamiento de la Tienda Juan Valdez, es preciso señalar que de 100 personar encuestadas que conocen la marca, 13 saben de la existencia o han asistido a las cafeterías. Lo que demuestra.

- Reciente ingreso en el canal de retail y la necesidad de dar continuidad y reforzar las acciones promocionales y de POP que apalanquen el

posicionamiento de marca, que incentiven el consiguiente consumo de las Tiendas.

- Necesidad de aprovechar la existencia de un mercado real de Juan Valdez Café en Buenos Aires (colombianos en Buenos Aires), para utilizarlos como influenciadores (coto plazo) del mercado porteño pretendido para la Tienda en el mediano y largo plazo.

De cada 41 personas que estarían dispuestos a asistir a la Tienda Juan Valdez, 11 lo hacen considerando la calidad de su café, 9 por conocer y 7 por considerarlo un espacio agradable. Esto lleva a que se perciba a Juan Valdez como una marca con café de procedencia colombiana de calidad, que ofrece una propuesta y experiencia atractiva.

- Juan Valdez Café debe apalancarse en el concepto café de calidad y café de Colombia, para adherir estos atributos a experiencia integral de marca, en el proceso de desembarco local (instalaciones, portfolio de productos, servicios).
- Aprovechar el concepto de tradicionalismo de la marca Juan Valdez, de café colombiano de calidad y ajustarlo al consumo del café porteño por costumbre y a la creciente tendencia local, del gusto por las bebidas elaboradas y de calidad.

A continuación se describen los segmentos pretendidos para la tienda Juan Valdez en Ciudad de Buenos Aires, sus características y acercamiento con la marca.

#### **4.4.2 Identificación de Segmentos Objetivos Locales.**

Una vez realizado el estudio de mercado, las cuotas de mercado apreciables para la Tienda Juan Valdez en ciudad autónoma de Buenos Aires, están constituidas por diferentes grupos de edad. Dentro de los cuales se encuentran el segmento actual al cual se dirige Juan Valdez en escenario internacional (20-35) y de otros segmentos maduros potenciales (40-70), que cuentan conocimiento de la marca, producto de los antecedentes marcarios en el escenario porteño.

### Segmento No.1 (Jóvenes adultos de 20 a 35 años)

Este segmento pese al desconomiento de la marca Juan Valdez, cuenta con amplias posibilidades de crecimiento, debido a la afinidad de la propuesta de las Tiendas Juan Valdez con las expectativas de consumo en las cafeterías gourmet, a la presencia de influenciadores locales reales (residentes de Colombia, Ecuador, Chile en Capital Federal), quienes han sido testigos de la experiencia de marca en sus países de origen y a la percepción de calidad del café colombiano.

Son estudiantes y profesionales, que gustan de un espacio tranquilo, cómodo y acogedor en el que puedan realizar una lectura, estudiar, realizar actividades laborales o simplemente de ocio. Un espacio adecuado para hacer una pausa al ritmo agitado de la rutina y para encontrarse con conocidos, pero que a su vez se ajuste a las al estilo de vida siempre dinámico y cambiante. Ofreciendo para ello propuestas y una experiencia que se identifique con ellos. Son personas exigentes por lo que buscan variedad y experiencias sofisticadas. Se interesan por estar actualizadas e informadas del acontecer nacional e internacional y a la vanguardia de las principales tendencias internacionales, por lo que permanecer online es fundamental en todo momento. Dentro de su consumo de medios sobresale el internet, dedicando varias horas al día en el hogar y fuera de éste, son miembros de redes sociales, portales profesionales y blogs, en los cuales exponen sus posiciones y preferencias. Asisten a restaurantes, shoppings, bares, boliches, cinemas y eventos culturales de interés en busca de un momento de esparcimiento, recreación y encuentro los fines de semana principalmente. Viajan siempre que haya posibilidad, en compañía de familia y amigos.

En este segmento el conocimiento de la marca se ha potenciado por la presencia creciente de extranjeros que se desplazan y viven en ciudad de Buenos Aires por razones de estudio principalmente. Algunos de estos extranjeros residen en países en donde se encuentran las Tiendas Juan Valdez o se comercializan sus productos.

### Segmento No.2 (Adultos entre los 40-70 años)

Este segmento asisten a las cafeterías a una cita con la tradición, un sitio de encuentro en el que se habla de acontecer en compañía de amigos y conocidos, se lee la prensa o un libro y se disfruta de la atención personalizada del mozo, tomando un café de buena calidad (sabor y aroma). Son herederos y parte del denominado café histórico, en el que se constituyo la imagen bohemia de las cafeterías locales. Son conocedoras del café de calidad, y prefieren el café en su presentación tradicional (oscuro), mostrándose escépticos al consumo de nuevas preparaciones y adiciones. Asisten a eventos culturales de interés, teatros, con

regularidad. En cuanto a sus principales medios de información se destaca la prensa.

Reconocen ampliamente en Juan Valdez un café de procedencia colombiana y de elevada calidad y fueron testigos de su presencia promocional y en algunos casos de sus beneficios de producto. Quienes lo han probado, tuvieron la posibilidad al recibirlo en souvenir de viaje o porque han viajado a destinos en los que la marca comercializa actualmente.

#### **4.4.3 Acciones Estratégicas de Marketing**

##### **El Producto y la Marca**

Como parte de la estrategia de diferenciación y experiencia de marca, las Tiendas Juan Valdez ofrecen bebidas a base de café preparadas con café 100% colombiano, lo que certifica su excelente calidad, aroma y sabor. A esto se suma una variedad de bebidas a base de café, dentro de las categorías de Expressos, (latte de dulce de leche, el capuccino y el mocca) nevados (de frutas, dulce de leche, chocolate) y bebidas frías (moccachip y el frappe de leche).

Esta sofisticada variedad de propuestas en el portfolio, enriquecen la experiencia, de los consumidores que buscan identidad y personificación de la experiencia de consumo, que se ajuste a las más variadas y elevadas expectativas.

##### **Atributos percibidos por el consumidor porteño**

- Es un café de calidad y prestigio.
- Se ofrece un café de rico sabor.
- Productos bien presentados.
- Es un café a la altura de la costumbre del consumo de café porteño.
- Propuestas de productos atractivos.
- Café hecho en Colombia

**Objetivo:** Posicionar en la mente del consumidor local a la Tienda Juan Valdez Café, como una experiencia cafetera colombiana única, en la que se ofrece una propuesta personificada de consumo de alta calidad.

En cuanto a la marca refiere se debe potenciar el posicionamiento de café hecho en Colombia con el que es reconocido el café Juan Valdez en el mercado de Capital Federal, beneficio percibido de origen que es relacionado con la alta calidad de los productos ofrecidos. Estos atributos deben ser homologados y recalçadas en la experiencia de la Tienda Juan Valdez Café, a fin de cumplir con las expectativas del mercado.

### **Objetivo:**

Realizar una exposición de marca, que permita crear una conexión entre la Tiendas y el personaje Juan Valdez, con el fin de afianzar el nivel de recordación en el mercado.

### **Acciones Estratégicas**

- Realizar acciones informativas y de expectativa, por medio de relaciones públicas, internet, prensa, previas al establecimiento de la Tienda Juan Valdez, con el fin de que el mercado identifique la marca y sus valores.
- Aprovechar la presencia en el canal retail y por medio del material promocional en el punto de venta y la prueba de producto, acercar al consumidor a la experiencia de consumo y marca de la cafetería gourmet.

### **Comunicación Comercial (Publicidad y Relaciones Públicas)**

Debido a que se requiere aumentar el conocimiento de marca dentro del mercado pretendido para la Tienda Juan Valdez Café en el escenario local, es preciso aprovechar la existencia del personaje icónico Juan Valdez para hacer presencia en eventos locales o en sitios de interés por el mercado, para crear un reconocimiento de marca y un favorable voz a voz entre los mercados actuales y potenciales. Se apoyará estas acciones en medios de contacto como Internet, colocando anuncios en sitios profesionales de interés del segmento, periódicos electrónicos de mayor trascendencia y en redes sociales y links que direccionen al sitio oficial de Juan Valdez Café. Esto permitirá acercar el consumidor a la Tienda y su experiencia de marca.

### **Objetivo:**

- Realizar acciones de relaciones públicas previas y durante el establecimiento de la Tienda Juan Valdez Café, generando voz a voz y una percepción favorables de la marca.
- Realizar acciones de e-marketing, que permitan incrementar en los mercados actuales y potenciales el reconocimiento y experiencia marcaria.

### **Acciones Estratégicas**

- Hacer presencia con la marca en Shoppings, eventos de interés, cinemas, aeropuertos y establecimientos recurrentes del mercado. Creando posicionamiento e identidad con los potenciales clientes.
- Aprovechar la presencia de marca en Redes Sociales (Facebook), para realizar acciones de expectativa que generen voz a voz dentro del mercador real y mantener un feedback contante.
- Participar en los eventos propuestos por las embajadas de Colombia, Chile y Ecuador, para favorecer la percepción de marca en el mercado actual de la Tienda Juan Valdez Café.

### **Gestión Comercial (Canal de Distribución y Comercialización)**

Para efectos de la viabilidad comercial y financiera de ingresar al mercado porteño, se instalará en el corto plazo con una Tienda Piloto, la cual según el comportamiento de la demanda local, determinará las posibilidades de establecer nuevas Tiendas en nuevos escenarios. La Tienda Juan Valdez Café una vez establecida en Ciudad Autónoma de Buenos Aires debe cumplir con las siguientes expectativas de los consumidores, para tener aceptación y contar con posibilidades de crecimiento.

### **Atributos percibidos por el consumidor porteño**

- Buen ambiente y espacio agradable (cosmopolita y moderno).
- Un espacio en el que se respire calidad y se perciba un ambiente cafetero colombiano.
- Un buen aroma que incite a los sentidos al consumo y al permanecer dentro del establecimiento.

- Buenas instalaciones, decoración, iluminación y servicios adicionales, como WIFI y prensa.
- Portafolio llamativo, con variadas y elaboradas propuestas de bebidas a base de café colombiano.
- Que se culturice al consumidor y deleite con nuevos sabores y experiencias en los establecimientos.

**Objetivo:** Potenciar la expansión de la Tienda Juan Valdez, teniendo presentes las expectativas y costumbres de los consumidores locales.

### **Acciones Estratégicas**

- Utilizar el material promocional de la marca y realizar promociones para ser ofrecido como atractivos souvenir e impulsar el conocimiento de las cafeterías y productos a través de los influenciadores.
- Por medio de la presencia del café de la Federación de Cafeteros en supermercados, dirigir el interés de los consumidores por probar la experiencia de la Tienda Juan Valdez.

Una vez sugeridas las acciones estratégicas, se concluye el presente capítulo con el estudio de los indicadores de viabilidad comercial, encontrados tras realizar el estudio mercado.

#### **4.4.4 Indicadores de Viabilidad Comercial Tienda Juan Valdez en Capital Federal**

- La marca Juan Valdez Café con su propuesta de Tiendas, cuenta en Capital Federal con un mercado mínimo para su entrada de 10.400 personas (colombianos en Capital Federal), extensible a 25.431 personas en el corto plazo (1año).



- Tras realizar el estudio de mercado, el 41% de la muestra encuestada asistirían a las Tiendas Juan Valdez Café, lo que representa 59.305 personas, las cuales constituyen la cuota de mercado potencial y alcanzable.
- La percepción Juan Valdez como un café de calidad y de procedencia colombiana, demuestra el potencial interés de los consumidores de Capital Federal, por la experiencia al interior de la cafetería gourmet.
- La Federación Nacional de Cafeteros, cuenta desde 2008 con presencia en canal retail en los supermercados Disco y Jumbo, lo que puede ser aprovechado en el apalancamiento del posicionamiento de la Tienda, mediante la activación y promoción en los puntos de venta.
- El mercado porteño actual de café, está enfocado en la culturización del consumidor, lo que está evidenciado en el exitoso desembarco y aceptación de propuestas sofisticadas de valoración del café, como Nexpresso en canal institucional y Starbucks en el canal de cafeterías.
- Juan Valdez como ícono del café de calidad mundial, tiene un posicionamiento y experiencia de marca que se alinea debidamente con las exigencias y percepciones locales, de lo que significa una buena experiencia de consumo.

A continuación se inicia el estudio y análisis financiero que permitirán establecer las posibilidades de apertura de la Tienda Juan Valdez Café desde las condiciones y exigencias financieras locales.

## **4.5 VIABILIDAD FINANCIERA TIENDA JUAN VALDEZ**

### **4.5.1 Análisis Financiero Tienda Juan Valdez Café.**

Se inicia el análisis del estudio financiero de Juan Valdez en Ciudad autónoma de Buenos Aires, para ello se procederá a explicar los conceptos financieros y supuestos tenidos en cuenta.

#### **Tamaño del Mercado.**

Para el presente estudio se toma como base la cuota mínima de mercado identificada para la Tienda Juan Valdez en ciudad autónoma de Buenos Aires, equivalente a 10.400 colombianos que conocen la experiencia ofrecida por al interior de las cafeterías o han tenido contacto con la marca. Esta muestra se toma con el fin de evaluar las posibilidades de apertura de las cafeterías con su cuota de mercado real local, lo que permitirá determinar la viabilidad de alcanzar los mercados meta y potenciales.

#### **Inversión**

El proyecto de desembarco de la Tienda Juan Valdez supone la inversión inicial de \$ 193.337. Dicha suma está compuesta por:

- El royalty o regalía que deberán pagarse a Pocafeacol por el uso, explotación de la marca Juan Valdez y Know How, equivalentes a \$ 62.575, (4% de las ventas) abonados por un año de funcionamiento del proyecto.
- Por otro lado, se destinan \$97.526, para la instalación de la tienda y todo lo requiere para su debido funcionamiento. (muebles, instalaciones, tecnología, útiles y equipos.)
- \$11.340 corresponden al depósito en garantía que deberá abonarse al locador del inmueble que se alquila para la instalación de la Tienda, que equivale a un mes de alquiler. (Zona Centro-Ciudad de Buenos Aires).
- Se invierte en publicidad y promoción en inauguración del local, la suma estimada de \$15.000 destinada a: Banners (diarios virtuales y portales

informativos), redes sociales, POP en el canal retail y promoción de eventos.

Los restantes \$6.896 servicios (\$1.080), costos de insumos iniciales (\$4.316) y los restantes (\$1.500) son destinados a imprevistos y otros gastos.

### **Ingresos:**

Los ingresos están compuestos por los beneficios de las ventas de las diferentes categorías de productos ofrecidos en el portafolio Juan Valdez. Los cuales comprenden: Bebidas Calientes \$611.500, Bebidas Frías \$387.504, Otras Bebidas \$22.464, acompañantes \$74.880 y merchandising \$468.000, respectivamente.

### **Costos del Proyecto:**

Los gastos requeridos para la iniciación y sostenimiento de la Tienda Juan Valdez, son detallados y clasificados a continuación:

### **Costos de Producción**

**Insumos:** Responden a unos costos anuales de \$207.648, correspondientes a requerimientos para los preparativos del producto ofrecidos en portafolio (bebidas a base de café frías y calientes, acompañantes) del proyecto, tales conceptos se presentan a continuación:

**\*\*Costos de insumos semanales.**

<b>INSUMOS</b>	
Café Juan Valdez de maquina	\$ 2.429
Crema de chantilly	\$ 110
dulce de leche (12 kilos)	\$ 96
aderezo frutilla	\$ 85
aderezo dulce de leche	\$ 80
aderezo vainilla	\$ 80
aderezo chocolate	\$ 80
edulcorante Equal (sobres)	\$ 170
Azucar sobres	\$ 121
azucar (20kl)	\$ 37
Jarabe de panela	\$ 30
aniz	\$ 20
semillas de cardamomo	\$ 22
pulpa de fruta	\$ 108
mate	\$ 45
aromaticas	\$ 35
leche	\$ 50
otros (adicionales)	\$ 70
	\$ 3.668
<b>ACOMPAÑANTES</b>	
moffins	\$ 42
mousse de chocolate-dulce de leche.)	\$ 100
alfajores (50und)	\$ 44
facturas	\$ 36
cookies chips	\$ 20
sandwiche miqa de pan	\$ 25
croissant	\$ 30
medias lunas	\$ 28
Brownie	\$ 18
	\$ 343
<b>BEBIDAS DIFERENTES</b>	
Mate con leche	\$ 75
Te	\$ 45
kick	\$ 105
jugo en botella	\$ 60
chocolate	\$ 30
	\$ 315
<b>TOTAL INSUMOS ANUAL</b>	
Semanal	\$ 4.326
Mensual	\$ 17.304
Anual	\$ 207.648

## **Costos Administrativos**

**Sueldos:** El establecimiento Juan Valdez cuenta para su funcionamiento con un total de 20 empleados, entre estos 14 partners y 6 baristas, que preparan las bebidas y atenderán a los clientes. Los sueldos para éste personal serán de \$1.620 y 1.800 mensuales correspondientemente. (Incluyendo el pago de aportes patronales y obra social).

**Local:** Se alquilara un local de 200mt<sup>2</sup> en la Zona Centro porteña tiene un precio promedio de \$56,7, lo que equivale a \$11.340 mensuales. Se incluye a este pago, el monto de depósito de garantía equivalente a un mes de alquiler.

**Servicios:** En cuanto a servicios correspondientes a agua, energía y teléfono, se estima un abono anual de \$1080.

## **Costos Operativos**

Estos se elevan a una suma de \$2.000 anuales y hacen referencia al abono mensual que se realiza por el servicio de seguridad del establecimiento y mantenimiento de equipos de la cafetería gourmet.

## **Costos Comerciales**

- Publicidad y promoción: \$1.000 pesos mensuales (Banners, POP, eventos.)
- Gastos de limpieza: 200 pesos mensuales.

## **Justificación Financiera**

A continuación, se presenta los cuadros del estudio financiero de la Tienda Juan Valdez, pero antes de ver los números, es necesario contemplar los siguientes puntos:

- Después de haber calculado el costo de capital y teniendo en cuenta la estructura financiera de la empresa, la  $i$  es 20%.
- La actividad de la empresa es gravada por el impuesto a las ganancias, cuya tasa efectiva es del 35% pagadero en el mismo año que se produce.
- Dada la elasticidad del producto ofrecido, no se contemplarán incrementos inflacionarios ya que todas las subas que pudieran percibirse serán trasladadas al precio.
- Se toma como base para la proyección de las ventas, el crecimiento porcentual histórico del PIB correspondiente al sector gastronómico correspondiente a los años 2004-2009, a fin de establecerlo como el mínimo de crecimiento pretendido.

#### 4.5.2 Flujo de Fondos Tienda Juan Valdez Café.

FLUJO DE FONDOS DE JUAN VALDEZCAFÉ					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESO</b>					
Ingresos Bebidas Calientes (expresos, capuccino, filtrados)	\$ 587.840,00	\$ 575.185,14	\$ 582.584,77	\$ 590.100,11	\$ 597.712,40
Ingresos Bebidas Frias (Expresso frío, café latte frío, granizados, nevedos, kick)	\$ 370.856,00	\$ 375.437,46	\$ 380.280,61	\$ 385.186,23	\$ 390.155,13
Ingresos Otras bebidas (chocolate, malfreadas, aromáticas, té, mate, jugos)	\$ 22.464,00	\$ 22.753,79	\$ 23.047,31	\$ 23.344,62	\$ 23.645,77
Acompañantes	\$ 74.880,00	\$ 75.845,95	\$ 76.824,36	\$ 77.815,40	\$ 78.819,22
Merchandising (Utilitarios Juan Valdez)	\$ 74.880,00	\$ 75.845,95	\$ 76.824,36	\$ 77.815,40	\$ 78.819,22

COSTOS					
Royalty	-\$ 44.428,80	-\$ 45.001,93	-\$ 45.582,46	-\$ 46.170,47	-\$ 46.768,07
Costo de Insumos	-\$ 207.848,00	-\$ 210.326,86	-\$ 213.039,87	-\$ 215.788,09	-\$ 218.571,75
Costos Salariales	-\$ 446.160,00	-\$ 451.915,46	-\$ 457.745,17	-\$ 463.650,09	-\$ 469.631,17
Costo de Arrendamiento (200mt2)	-\$ 136.080,00	-\$ 137.835,43	-\$ 139.613,51	-\$ 141.414,52	-\$ 143.238,77
Servicios (Energía, agua, telefono)	-\$ 1.080,00	-\$ 1.093,93	-\$ 1.108,04	-\$ 1.122,34	-\$ 1.136,82
Costos Operativos	-\$ 2.000,00	-\$ 2.025,80	-\$ 2.051,93	-\$ 2.078,40	-\$ 2.105,21
Publicidad y limpieza	-\$ 34.200,00	-\$ 34.641,18	-\$ 35.088,05	-\$ 35.540,69	-\$ 35.999,18
Imprevistos	-\$ 18.000,00	-\$ 18.232,20	-\$ 18.467,40	-\$ 18.705,62	-\$ 18.948,93
Costo Oportunidad	-\$ 69.600,00	-\$ 70.497,84	-\$ 71.407,26	-\$ 72.328,42	-\$ 73.261,45
Amortizacion	-\$ 10.083,00	-\$ 10.213,07	-\$ 10.344,82	-\$ 10.478,27	-\$ 10.613,44
Resultado de venta					\$ 0,00
<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 141.440,20</b>	<b>\$ 143.264,78</b>	<b>\$ 145.112,89</b>	<b>\$ 146.984,85</b>

Impuestos (35%)	\$ 0,00	-\$ 49.504,07	-\$ 50.142,67	-\$ 50.789,51	-\$ 51.444,70	-\$ 52.108,33
Amortizacion		\$ 10.083,00	\$ 10.213,07	\$ 10.344,82	\$ 10.478,27	\$ 10.613,44
Resultado de venta						\$ 0,00
Inversión	-\$ 193.337,00					\$ 150.000
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 23.140,00	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.140
<b>FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO</b>	<b>-\$ 216.477,00</b>	<b>\$ 102.019,13</b>	<b>\$ 103.335,18</b>	<b>\$ 104.658,20</b>	<b>\$ 106.018,42</b>	<b>\$ 280.626,08</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 258.045</b>
<b>TIR</b>	<b>46%</b>

- **VAN \$ 258.045 > 0**

El VAN del proyecto es mayor a cero, por lo que la rentabilidad del proyecto tiene un efecto palanca positivo y el proyecto debe realizarse.

- **TIR 46% > 12%**

La TIR del proyecto es mayor al 12% de la tasa de interés, lo que indica la factibilidad del proyecto de la Tienda Juan Valdez Café.

Una vez obtenidos los resultados, a continuación se realiza un análisis de escenarios para el proyecto de inserción de la Tienda Juan Valdez, visualizando las posibilidades de apertura desde su variación en las cuotas de mercado.

## Análisis de Sensibilidad y Escenarios

FLUJO DE FONDOS DE SNACK'S FOOD						
	-	ARO 1	ARO 2	ARO 3	ARO 4	ARO 5
<b>INGRESO</b>						
Ingresos Bebidas Calientes (Expresos, cappuccino, filtrados.)		\$ 567.840,00	\$ 575.165,14	\$ 682.584,77	\$ 590.100,11	\$ 597.712,40
Ingresos Bebidas Frías (Expreso frío, café latte frío, granizados, nevados, kick.)		\$ 370.656,00	\$ 375.437,46	\$ 380.280,61	\$ 385.186,23	\$ 390.155,13
Ingresos Otras bebidas (chocolate, malteadas, aromática, té, mate, jugos.)		\$ 22.464,00	\$ 22.753,79	\$ 23.047,31	\$ 23.344,62	\$ 23.645,77
Acompañantes Merchandising (Utilitario s Juan Valdez)		\$ 74.880,00	\$ 75.845,95	\$ 76.824,36	\$ 77.815,40	\$ 78.819,22
		\$ 74.880,00	\$ 75.845,95	\$ 76.824,36	\$ 77.815,40	\$ 78.819,22

<b>COSTOS</b>						
Royalty		-\$ 44.428,80	-\$ 45.001,93	-\$ 45.582,46	-\$ 46.170,47	-\$ 46.766,07
Costo de Insumos		-\$ 207.648,00	-\$ 210.326,66	-\$ 213.039,87	-\$ 215.788,09	-\$ 218.571,75
<b>**Costos Salariales</b>		<b>-\$ 556.806,00</b>	<b>-\$ 563.988,80</b>	<b>-\$ 571.264,25</b>	<b>-\$ 578.065,27</b>	<b>-\$ 580.457,81</b>
Costo de Arrendamiento (200mtz)		-\$ 136.080,00	-\$ 137.835,43	-\$ 139.613,51	-\$ 141.414,52	-\$ 143.238,77
Servicios (Energía, agua, teléfono)		-\$ 1.080,00	-\$ 1.093,93	-\$ 1.108,04	-\$ 1.122,34	-\$ 1.136,82
Costos Operativos		-\$ 2.000,00	-\$ 2.025,80	-\$ 2.051,93	-\$ 2.078,40	-\$ 2.105,21
Publicidad y Limpieza		-\$ 34.200,00	-\$ 34.641,18	-\$ 35.088,05	-\$ 35.540,69	-\$ 35.999,16
Imprevistos		-\$ 18.000,00	-\$ 18.232,20	-\$ 18.467,40	-\$ 18.705,62	-\$ 18.946,93
Costo Oportunidad		-\$ 69.600,00	-\$ 70.497,84	-\$ 71.407,26	-\$ 72.328,42	-\$ 73.261,45
Amortización		-\$ 10.083,00	-\$ 10.213,07	-\$ 10.344,82	-\$ 10.478,27	-\$ 10.613,44
Resultado de venta						\$ 0,00
<b>BASE IMPONIBLE</b>	\$ 0,00	\$ 30.794,20	\$ 31.191,45	\$ 31.593,61	\$ 31.996,67	\$ 32.400,32

Impuestos (35%)	\$ 0,00	-\$ 10.777,97	-\$ 10.917,01	-\$ 11.057,84	-\$ 11.199,38	-\$ 11.341,91
Amortizaciones		\$ 10.083,00	\$ 10.213,07	\$ 10.344,82	\$ 10.478,27	\$ 10.613,44
Resultado de venta						\$ 0,00
Inversión	-\$ 193.337,00					\$ 155.000
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 23.140,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 23.140
<b>FLUJO DE FONDOS DEL PROYEC</b>	<b>-\$ 2.16.477,00</b>	<b>\$ 30.099,23</b>	<b>\$ 30.487,51</b>	<b>\$ 30.880,80</b>	<b>\$ 31.274,65</b>	<b>\$ 31.668,74</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TIR</b>	<b>12%</b>

Cuando la VAN se iguala a 0, el proyecto será rentable hasta que los costos salariales (*variable critica*) alcancen el valor de \$556.806, momento en el que la TIR alcanza el 12% y el proyecto empieza a generar perdidas y deja de ser rentable.



A continuación se realiza el análisis de escenarios, para lo cual se procedió a aplicar un 10% de diferencia sobre la cuota de mercado en escenario el normal del mercado real de las (10.400) personas, esto con el fin de ver las posibilidades del negocio bajo dos nuevas condiciones.

Negativo (-10%)

VAN	\$ 19.091
TIR	15%

Normal

VAN	\$ 258.045
TIR	46%

Positivo (+10%)

VAN	\$ 515.546
TIR	79%

Se **incrementó** la cantidad de clientes en un 10%, a fin de determinar las ventas para el proyecto. El VAN es positivo (515.546) y la TIR es mayor a la tasa de interés (79%), incrementándose en un 32% frente al escenario Normal, lo que aumenta la viabilidad del proyecto bajo el escenario positivo.

Se **disminuyó** la cantidad de comensales en un 10%, para determinar las nuevas ventas en los diferentes periodos. Se presenta una disminución considerable de la VAN (\$19.091) y la TIR se mantiene un mínimo por encima de la tasa de interés (15%), lo que indica que el proyecto sigue siendo viable bajo este escenario pesimista, pese a que su rentabilidad se ve sustancialmente reducida.

### 4.5.3 Interpretación de Resultados.

El proyecto es realizable con una cuota de mercado de 10.400 personas que conforman el mercado real de Juan Valdez Café en ciudad autónoma de Buenos Aires, el VAN del proyecto es positivo y la TIR es mayor a la tasa de interés (12%), por lo cual se puede establecer que el proyecto es realizable y rentable. Como se menciono previamente, para el presente estudio se tomo como base el segmento de máxima vinculación, los “clientes asociados o socios, que brindan su apoyo a la empresa, mediante una positiva publicad oral, la cesión de información de clientes potenciales a la compañía, ayudando a conseguir directamente nuevos clientes formal e informalmente, esto a través de la denominada cadena de la amistad con el cliente (member get member)”<sup>28</sup>.

La apertura de la Tienda Juan Valdez es un proyecto previsto a 5 años, con viabilidad en el mercado local, cuenta con mercado real y genera ingresos brutos anuales por \$141.440, lo que permite establecer un flujo de ganancias que permiten sostener rentablemente la cafetería, bajo la cuota de mercado mínima en el mercado local.

Al aumentar o disminuir en un 10% el porcentaje de consumidores, el proyecto mantiene su viabilidad financiera, por lo que es posible establecer una Tienda bajo los dos nuevos escenarios presentados (positivo y negativo). También es posible apreciar que los costos salariales son la variable crítica del proyecto y como tal deben tenerse en cuenta, a fin de que no sobrepasen el valor de \$556.806, momento en el que empezara a generar perdidas por el incremento de los mismos.

---

<sup>28</sup> Marketing Relacional: Joseph Alet. (2001). Gestión eficaz de relación con el cliente.

## 5. CONCLUSIONES

Con base en el estudio de mercado y financiero presentados, se concluye que del mercado pretendido para la Tienda Juan Valdez en Ciudad autónoma de Buenos Aires, una parte importante del mercado objetivo entre las edades de 20 a 35 años (41%, aproximadamente 59.305 personas), estarían interesadas en asistir a las cafeterías, puesto que consideran que la marca ofrece productos con café colombiano, distinguido por su elevada calidad. A continuación se describe las tendencias evidenciadas en el actual mercado las cafeterías gourmet en ciudad autónoma de Buenos Aires.

El mercado de las cafeterías gourmet porteño, se ha enfocado en la culturización del consumidor, lo que evidencia la exitosa aceptación de propuestas sofisticadas de valoración del café, como Nexpresso en canal institucional y Starbucks en el canal de cafeterías. Empresas que han despertado el interés por elaboradas y variadas propuestas de consumo a base de café e incrementado la conciencia colectiva por el consumo de los cafés de procedencia, como el colombiano, que destacan por su suavidad y calidad de sus gramos. Esta tendencia a su vez a incrementado las diferentes ocasiones de consumo del café al interior de las cafeterías, la cuales se han dedicado a vender antes que bebidas a base de café y acompañantes, una experiencia integra de marca en la que instalaciones cómodas, bebidas variadas y sofisticadas, han creando un espacio personal para el encuentro, el reconocimiento y la identidad de los porteños.

Gracias al interés cultural del porteño por los espacios personales para el encuentro, el reconocimiento, la identidad y al tradicionalismo histórico de las cafeterías, es posible evidenciar que Juan Valdez como icono del café de calidad mundial, tiene un posicionamiento y experiencia al interior de los establecimientos, que ofrecen un acercamiento a los consumidores con la tradición y compromiso colombiano con el café de calidad, lo que demuestra el alineamiento de la marca con las exigencias, percepciones locales y la experiencias pretendidas de consumo locales.

Las Tiendas Juan Valdez Café están comprometidas con la innovación constante, diversificación y sofisticación de su portafolio, diseñando nuevas propuestas de consumo que enriquezcan la experiencia de marca al interior de los establecimientos, tal es el caso de la creación de bebidas gaseosas a base de café y los POD (sacos con café para ser disuelto en agua hervida).

La falta de comunicación, presencia, y promoción en el escenario local. (Desatendida desde principios de los 90s, ante la falta de garantías económicas para la Federación de Cafeteros y de la necesidad redefinición del modelo de negocio). Generaron una ausencia en el mercado argentino, lo que generó que el conocimiento de marca sea mayor en grupos de edades superiores (40-70 años), y un mayor desconocimiento de la población entre 20-35 años. Lo que evidencia la necesidad de realizar acciones de comunicación previas al desembarco de la Tienda Juan Valdez que generen presencia de marca y conocimiento por parte del target pretendido.

Después de más de 15 años de ausencia en el mercado argentino, La Federación Nacional de Cafeteros, reaparece en 2008 gracias a la alianza estratégica con café Cabrales, Juan Valdez ha vuelto a hacer presencia en el canal retail, bajo la línea premium de cafés que es ofrecida en los supermercados Disco y Jumbo. Esta presencia previa en el canal minorista, da la posibilidad de realizar pruebas de producto a la vez que se despierta el interés por la experiencia de marca y se impulsa al desplazamiento de los posibles consumidores a la Tienda Juan Valdez, permitiendo que un número creciente de consumidores se puedan familiarizar con el producto.

Actualmente las Tiendas Juan Valdez Café, tienen presencia en, Santiago-Chile y Quito-Ecuador y Colombia, a nivel de Latinoamérica, lo que ha permitido que la propuesta de valor y la experiencia de marca ofrecida, sean conocidas por aquellas personas del mercado objetivo porteño que han viajado a estos destinos, o tienen conocidos de estos países. En Capital Federal se estiman en (25.431 personas), los residentes de Ecuador y Chile, los cuales constituyen una cuota de mercado alcanzable en el corto plazo, debido al previo conocimiento y contacto de este segmento con la marca.

Por otro lado según indican las embajada de Colombia en Argentina, la población de ésta nacionalidad en ciudad autónoma de Buenos Aires ronda en 2009 las 10.400 personas, lo que indica la existencia de un mercado real, (extensible en el corto plazo, (1año) a los ecuatorianos y chilenos estudiantes y residentes en Capital Federal, (población que suma 25.431 personas aproximadamente). Tras realizar el análisis financiero con la cuota de mercado real (10.400 personas), la apertura de una Tienda Juan Valdez en el mercado local evidencia su viabilidad y rentabilidad presentado un Valor Actual Neto del 46%, teniendo presente las condiciones y obligaciones financieras locales de su implantación y funcionamiento.

Tras realizar el estudio de mercado fue posible establecer que la mayoría del mercado que conoce Juan Valdez (24 personas de cada 100), saben de la existencia de la marca por conocidos/amigos, amigos de Colombia, souvenir de viaje, y viajes principalmente. Situaciones que se pueden potenciar con el mercado real de Juan Valdez en Buenos Aires, para fortalecer la percepción de marca como una experiencia de viaje y de encuentro con el tradicionalismo cafetero colombiano.

Del mercado pretendido por Juan Valdez Café en ciudad autónoma de Buenos Aires, 41 personas de cada 100, se encuentran interesados en asistir a las tiendas y en probar la experiencia marcaría. Destacando la calidad de los productos (23%), el interés por conocer la experiencia de las tiendas y su propuesta de consumo (20%), además el buen sabor del café, el espacio agradable y la satisfacción de las expectativas por parte de la marca.

La muestra entrevistada conocedora de Juan Valdez (43 personas), 13 de cada 100 personas, lo define como café de calidad y 11 como café colombiano. Lo que destaca el conocimiento de Juan Valdez como una marca de café de calidad colombiano. Con este posicionamiento previo en el mercado potencial porteño. La marca puede potenciar su reconocimiento mediante sus elementos utilitarios propios, (sacos, camperas, mochilas, gorras, paraguas, remeras), ofrecidas por colecciones temporales, o por su comunicación con su mercado real, desarrollar una cadena de amistad en la cual los clientes actuales permitan el acercamiento de los potenciales, a través de la favorable recomendación y comunicación de los primeros.

A nivel financiero es posible establecer:

El proyecto de la Tienda Juan Valdez es realizable con 10.400 personas que conforman el mercado real actual de Juan Valdez Café en Capital Federal, el valor actual neto del proyecto es mayor a 0 y la TIR es mayor a la tasa de interés (12%), lo que permite evidenciar realización y rentabilidad del proyecto. Los “clientes asociados o socios, permitirán apalancar el posicionamiento de la empresa, mediante un positivo voz a voz, cediendo información a la empresa de clientes potenciales y mediante la posibilidad de conseguir directamente nuevos clientes formal e informalmente.

El proyecto de la Tienda Juan Valdez, es preciso a ser realizable a 5 años y cuenta con mercado real, y un flujo de fondos al cabo del primer periodo de \$102.019, lo que demuestra el sostenimiento del proyecto y las posibilidades de generar ingresos, bajo las condiciones en Ciudad autónoma de Buenos Aires. En cuanto a los gastos del proyecto es preciso no excederse en los gastos salariales, evitando generar posible capital humano ocioso, puesto que su incremento es indirectamente proporcional a la rentabilidad del proyecto.

También es posible establecer a nivel financiero que aun con una disminución del 10% de la cuota de mercado real de la tienda Juan Valdez en ciudad autónoma de Buenos Aires, el proyecto permanecerá siendo rentable, puesto que aun cuando se reducen la TIR a 15%, el VAN continua siendo superior a 0, generando flujos de fondos positivos.

Finalmente es viable la apertura de una tienda Juan Valdez Café, debido a la vocación de calidad del café colombiano y sus sofisticada propuesta de consumo que se adapta al tradicionalismo porteño por las cafeterías, el encuentro y el espacio personal, que demanda el consumidor pretendido para la marca en el escenario local.

## 6. RECOMENDACIONES

A fin de hacer más eficiente la apertura y procurar la cercanía de la Marca Juan Valdez Café y con el mercado objetivo y potencial en Capital Federal, se realizan una serie de recomendaciones a ser tenidas en cuenta previamente y durante el desarrollo del proyecto. Para esto se realizan recomendaciones a nivel de calidad, comunicación, localización y Financieras.

### Calidad:

- Potenciar el posicionamiento de Juan Valdez, como café de calidad aprovechando la presencia en el canal retail, para realizar acciones POP y de prueba de producto, que acerquen a los consumidores a la experiencia de consumo al interior de la cafetería.
- Mantener y mejorar constantemente el portafolio llamativo con variadas y elaboradas propuestas de bebidas a base de café colombiano que deleite con nuevos sabores y experiencias a los consumidores.
- Diseñar un espacio al interior de la Cafetería Juan Valdez en el que se respire calidad y se perciba un ambiente cafetero 100% colombiano.
- Integrar servicios de posibles aliados estratégicos (Itunes-Apple y Amazon), para permitir la descargar contenidos de interés por los consumidores al interior de las cafeterías Juan Valdez.

### Comunicación:

- Por medio de la presencia de la Federación Nacional de Cafeteros en el canal retail, realizar acciones promocionales y eventos al interior del punto de venta como acciones durante el periodo de expectativa y lanzamiento de la cafetería Juan Valdez.
- Patrocinar eventos propuestos por las embajadas de Colombia, Chile y Ecuador, buscando incrementar la percepción de marca en los mercados pretendidos en corto plazo.

- Promocionar el merchandising de Juan Valdez al interior la tienda, para ser ofrecido como atractivos souvenir de viaje e impulsar el conocimiento de las cafeterías y productos a través de los consumidores actuales, como influenciadores.
- Aprovechar el esquitito aroma del café colombiano para realizar testeos de diferentes granos y bebidas al interior de las cafeterías deleitar el paladar de los consumidores, aumentado la resencia y frecuencia dentro del establecimiento.
- Desarrollar diversas acciones de relaciones públicas durante la etapa de expectativa y lanzamiento de la Tienda Juan Valdez Café, generando voz a voz y percepción favorables de la marca por el mercado real y potencial pretendido.
- Aprovechar la presencia de Juan Valdez en Redes Sociales (Facebook), como vehículo para mantener un feedback constante con los clientes, evidenciando constantemente sus expectativas, gustos y deseos.
- Integrar experiencias y propuestas de valor de interés por segmento juvenil a fin de integrarlas y enriquecer la propuesta ofrecida por la marca y su experiencia. Para esto será necesario realizar alianzas estratégicas con marcas vinculadas al entretenimiento juvenil y eventos, (pepsi music) y de esta manera realizar promociones con dichas empresas.
- Utilizar el personaje icónico Juan Valdez, para hacer presencia con este en eventos locales y en sitios de interés por el mercado, (cinemas, teatros, shoppingsy tener un primer acercamiento con los clientes actuales y potenciales, generando un favorable reconocimiento de marca.

#### Localización:

- Para establecer la Tienda Juan Valdez, se deben tener presentes locaciones con un flujo constante de personas del mercado pretendido,



zonas de alto de establecimientos universitarios y empresas, para esto se sugieren las Zonas Centro y Norte porteña y barrios como Recoleta, San Nicolás, Palermo y Almagro, sitio de alto tráfico de estudiantes, turistas y personas que laboran durante las horas del día en dichas zonas.

- Se sugiere un establecimiento de mínimo 200mtrs<sup>2</sup>, que permitan contar con las instalaciones y espacio requerido, para poder contar con unos 70 asientos estimados debidamente distribuidos.

#### Financiera:

- Es necesario ser cuidadoso con los costos salariales cuyo valor no debe exceder el valor de \$556.806, puesto que la TIR alcanza el 12% y la VAN se iguala 0, y a partir de dicho valor el proyecto empezará a generar perdidas y dejará de ser rentable.
- A fin de incrementar el valor actual neto del proyecto (VAN) de la Tienda Juan Valdez en Capital Federal a \$ 515.546, será preciso incrementar en un 10% la cuota del mercado, atrayendo posibles clientes potenciales.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. E H. FELIX (1999). Comercio y Marketing Internacional, Modelo para el diseño estratégico. Editorial Norma.
2. MUÑIZ GONZALES R. (2008). Marketing en el siglo XXI. 2a Edición,
3. MAURICIO REINA. (2007): La estrategia detrás de la marca Juan Valdez Café. Asociación Nacional de Cafeteros. Ed.
4. BRADLEY, F. (1.995): International Marketing Management. Prentice-Hall, Londres.
5. CARBAUGH, R. (1999) Economía Internacional. Thomson Editores, 6ª edición.
6. CANALS, J. (1.991) Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa. Ariel, Madrid. Mc Graw Hill.
7. CATEORA, P. (1.995) Marketing Internacional. Ed. Irwin, Madrid.
8. CINCO DIAS, (1.995) Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa. Cinco Días.
9. GARCÍA CRUZ, R. (2002): Marketing Internacional. 3ª Ed. ESIC, Madrid.
10. CATEORA, P. (1995): Marketing Internacional. Irwin, Madrid.
10. GARCÍA CRUZ, R. (2000): Empresas Españolas en Mercados Internacionales. Ed. Esic. Madrid.
11. GHOSHAL, S. Y BARTLETT, C. (1991): La Empresa sin Fronteras. Mc Graw Hill, Madrid.
12. B. JOSEPH PINE II Y JAMES H. GILMORE. (2000): La economía de la experiencia
13. LOSEPH A MICHELLI. (2007): La experiencia Starbucks 5 principios para convertir un ordinario en un extraordinario. Ed. Gránica S.A.
14. CHRISTOPHER MEYER Y ANDRE SCHWAGER. (2007): *Comprendiendo la experiencia del cliente.*
15. KEN BURNETT. (1994): Alianzas Estratégicas de Mercado. Ed. Folio.
16. HORACIO L. CROXATTO. (2005): Creando Valor en su relación con sus clientes. Editorial Dunke.
17. JOSEPH ALET. (2001): Marketing Relacional, cómo obtener clientes leales y rentables. Ed. Gestión 2000 S.A.
18. JAVIER G. RECUENCO, JAVIER SALUTREGUI PACIOS Y JERÓNIMO SÁNCHEZ DE TORO. (2004): Personalización. Ed. Prentice Hall.
19. BERND H SCHMITT. (2000): Experiential Marketing. Ed. Deusto, España.
20. Artículo: Alianza de Falabella con Juan Valdez (Noviembre 2007), Empresas News.com.
21. Artículo: Franquicias de tiendas Juan Valdez no son una opción de Negocio para la Federación de Cafeteros.(Noviembre 2007), Sección economía, ElTiempo.com
22. Informe: Procafecol S.A. (2008), presentaciones congreso cafetero.
23. Artículo: El consumo de café repunta y anima la batalla entre el cafetín porteño y los locales gourmet. <http://www.clarin.com/diario/2005/10/05/conexiones/t-01016932.htm>

24. Artículo: El cafetín porteño ahora es boutique  
<http://www.diarioperfil.com.ar/edimp/0182/articulo.php?art=2098&ed=0187>
25. [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=818009](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=818009)
26. Artículo Las lecciones de Marca Juan Valdez  
<http://top10radio.blogspot.com/2008/07/lecciones-de-marca-de-juan-valdez.html>
27. Artículo: El negocio del café en Argentina puede seguir creciendo.  
<http://blog.federicosanchez.info/2007/07/20/%C2%BFel-negocio-del-cafe-en-argentina-puede-seguir-creciendo.>
28. <http://www.juanvaldezcafe.com/procafecol/servicios/busqueda.asp?query=men uinternas>
29. Artículo: Juan Valdez desembarca con una propia.  
[www.infobaeprofesional.com](http://www.infobaeprofesional.com)
30. <http://www.infoeprofesional.com/notas/66557-Cabrales-amplia-su-negocio-y-se-prepara-para-desembocar-en-Buenos-Aires>
31. [http://www.diarioc.com.ar/inf\\_general/Fuerte\\_escalada\\_del\\_consumo\\_de\\_cafe\\_en\\_la\\_Argentina/92069](http://www.diarioc.com.ar/inf_general/Fuerte_escalada_del_consumo_de_cafe_en_la_Argentina/92069)

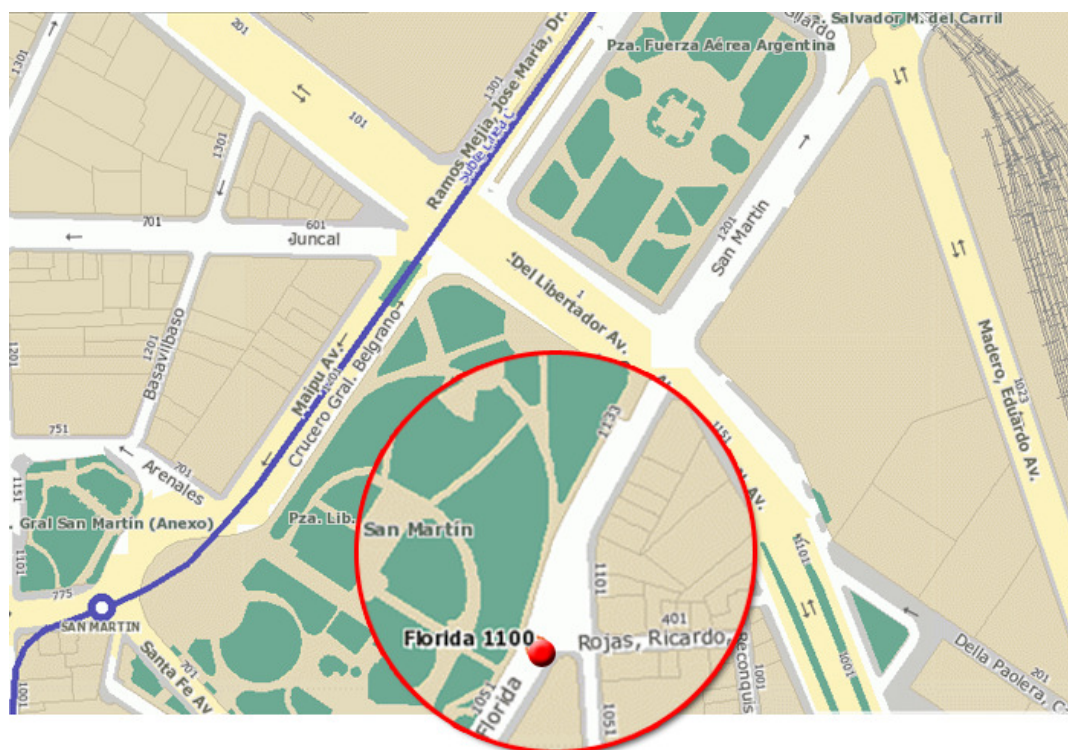
8.

## ANEXO 1 Estudio de Localización Tienda Juan Valdez Café.

### Opción de Ubicación No.1

Para el estudio de localización de la Tienda Juan Valdez, se establecieron dos posibles ubicaciones en las Zona Centro y Norte porteña. El primer local, una vez a analizadas las particularidades del sector y la demanda se encuentra en inmediaciones de Plaza San Martín, tiene un área cercana a los 200mt<sup>2</sup>, requeridos para el establecimiento y un costo de arrendamiento mensual de \$11.340. En el entorno se encuentran ubicados hoteles, bares, bancos y un establecimiento de información turística, dada la gran afluencia de extranjeros en esta ubicación. Por último, cabe resaltar que el m<sup>2</sup>, en la Zona Centro tiene un precio promedio de \$56,4, lo que permite establecer el precio a pagar por una ubicación como la prevista. A continuación se presenta la ubicación antes señalada.

### ***Tienda Juan Valdez-Florida 1100***



## Opción de Ubicación No.2

En zona norte y más específicamente en el barrio Balvanera, fue posible encontrar un local en alquiler. En este barrio los costos de arriendo oscilan en los \$55,7, lo que para instalar un local de 200mt<sup>2</sup> requerido para la instalación de la cafetería Juan Valdez Café, se pagarían \$11.140. Este barrio es indicado dada la concurrencia del target pretendido en esta zona, en donde se encuentran multitud de establecimientos comerciales, Bancos (Galicia), restaurantes, supermercados (Lider Price), comidas rápidas (Mc Donalds, Burguer King) y reconocidos establecimientos educativos universitarios (Escuela de Negocios y Facultad de Ciencias Económicas) que se encuentran en perímetro.

### ***Tienda Juan Valdez-Córdoba 2000***



## ANEXO 2

### ENCUESTA POSICIONAMIENTO MARCA JUAN VALDEZ

---



Nombre\_\_\_\_\_

Edad\_\_\_\_\_

Barrio de residencia\_\_\_\_\_

1) Conoces la marca Juan Valdez?

Si\_\_\_

No\_\_\_

**(Si tú respuesta es afirmativa, responde las preguntas 2 a la 7)**

2) Has probado café de esta marca?

Si\_\_\_

No\_\_\_

3) Por qué medio sabes de la existencia de la marca?

Televisión\_\_\_

Internet\_\_\_

radio\_\_\_

Prensa\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

4) Conoces las cafeterías Juan Valdez Café?

Si\_\_\_

No\_\_\_

5) Asistiría a una cafetería Juan Valdez Café?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

6) Consideras viable la apertura de una cafetería Juan Valdez Café en Capital Federal?

Si\_\_\_ No\_\_\_ ¿Por qué?

---

---

7) Cómo defines la marca Juan Valdez café.

- a. Café de calidad
- b. Café con muy buen aroma
- c. Un personaje colombiano
- d. Café 100% de Colombia
- e. Café hecho en Colombia
- f. Otro \_\_\_\_\_

8) Cuáles son la característica que buscas en un café a la hora de tomarlo en una cafetería?

---

---

9) Qué tipo de café preferís

a.) Cortado\_\_\_ b.) Negro\_\_\_ c.) Saborizado\_\_\_ d.) Otros¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**ANEXO 3**  
**Menú Cafetería Juan Valdez**

<b><i>Tra dicionales</i></b>	<b>Tamaño</b>		
<i>Cafes Colombianos y Otros</i>	Pequeño	Mediano	Grande
<b><i>Nuestras bebidas tipo café</i></b>			
Café Pod (Colina, Pico, Volcán, Volcán descafeinado, Ladera Cumbre, Cumbre descafeinado)	\$ 7,8		
Tinto	\$ 7,8	\$ 3,5	\$ 3,1
Tinto campesino	\$ 2,2	\$ 4,1	\$ 2,2
Café en leche	\$ 4,4	\$ 4,8	\$ 4,4
<b><i>Expresos</i></b>			
<i>Los clasicos expresos con el mejor café colombiano</i>			
Expreso normal corto o largo	\$ 3,9		
Machiato	\$ 4,6		
Latte	\$ 5,4	\$ 5,7	\$ 6,7
Mocca	\$ 6,3	\$ 7,8	\$ 8,3
Expreso doble	\$ 4,4		
Expreso cortado	\$ 5,0		
Expreso vienes	\$ 5,0		
Machiato arequipe	\$ 5,0		
Capuchino vienes	\$ 8,3	\$ 9,1	\$ 10,0
Capuchino irlandés	\$ 8,1	\$ 8,9	\$ 9,8
Latte arequipe	\$ 6,1	\$ 7,2	\$ 9,1
<b><i>Nevados y Bebidas Frias</i></b>			
Nevado café		\$ 12,0	\$ 13,9
Nevado especial		\$ 12,0	\$ 13,9
Arequipe		\$ 12,0	\$ 13,9
Galleta		\$ 12,0	\$ 13,9
Chocolate		\$ 12,6	\$ 14,4
Brownie		\$ 12,6	\$ 14,4
Mocachip		\$ 12,6	\$ 14,4
Nevado de fruta (Mora, mango, maracuya)		\$ 12,8	\$ 14,6
<i>Pide tu favorito en versión light</i>		\$ 12,8	\$ 14,6
Expreso frio		\$ 5,4	\$ 6,1
Latte frio		\$ 6,7	\$ 7,8
Moca frio		\$ 7,4	\$ 8,7
Granizados en Leche		\$ 6,9	\$ 7,8
Granizados Reg.		\$ 8,9	\$ 10,7
Frappes en agua		\$ 8,9	\$ 10,7
Frappes en leche		\$ 13,0	\$ 14,8
<b><i>Bebida del Mes</i></b>			
Carajillo		\$ 8,7	\$ 8,0
Latte Extremo		\$ 13,3	