

LAS EMPRESAS COLOMBIANAS FRENTE A LOS RETOS DE MERCADOS GLOBALES



UPSISTEMAS
Integradores de Infraestructura Tecnológica



Juan Valdez



Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. Planeación y Política Social
Investigador Asociado CIDE

Alejandro Díaz Peláez

Docente - Investigador CIDE



FUMC
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
PRINCIPIOS QUE CONSTRUYEN FUTURO

www.fumc.edu.co



FONDO EDITORIAL
Cátedra María Cano



LAS EMPRESAS COLOMBIANAS FRENTE A LOS RETOS DE MERCADOS GLOBALES

LAS EMPRESAS COLOMBIANAS FRENTE A LOS RETOS DE MERCADOS GLOBALES

Casos empresariales Lecciones y retos gerenciales

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Profesor universitario

Investigador asociado CIDE

Alejandro Díaz Peláez

Profesor universitario

Investigador asociado CIDE

**Fundación Universitaria María Cano
CENTRO DE INVESTIGACIONES - CIDE
2011**

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

LAS EMPRESAS COLOMBIANAS FRENTE A LOS RETOS DE MERCADOS GLOBALES

Primera edición, 2010

ISBN: 978-958-98778-9-0

© Autor:

HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Alejandro Díaz Peláez

Autoridades académicas:

Próspero José Posada Myer, Rector

Óscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo

Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica

Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada

Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud

John Arbeláez Ochoa, Director del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

Revisión de textos:

Ofelia Peláez

Diagramación:

Infomedia.

© FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano



Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.

TABLA DE CONTENIDO

| | Página |
|--|-----------|
| Prólogo | 12 |
| Introducción | 19 |
| CASO UPSISTEMAS | 28 |
| Graciela Manotas, creadora de UPSISTEMAS | |
| Una empresaria de verdad | 29 |
| Una pyme exitosa | 38 |
| Historia de Upsistemas | 39 |
| UPSISTEMAS: De UPS a Data Center | 45 |
| UPSISTEMAS: Crecimiento a nivel nacional y consolidación del negocio de DATA Center | 51 |
| UPSISTEMAS: Planeación estratégica - Reforma estructural a nivel organizacional | 60 |
| UPSISTEMAS en el 2010 | 64 |
| Anexos | 68 |
| CASO II ANDRÉS CARNE DE RES | 78 |

| | |
|---|-----|
| Un fenómeno del emprendimiento | |
| Andrés Carne de Res | 79 |
| LECCIONES EMPRESARIALES Y GERENCIALES | 79 |
| ANDRES, EL EMPRESARIO | 79 |
| CASO: ANDRÉS CARNE DE RES II | |
| INTRODUCCIÓN | |
| 1. HISTORIA DE LA EMPRESA | 94 |
| 2. EL CONCEPTO: LA EXPERIENCIA | 98 |
| - DIVINO DISEÑO | 107 |
| - SU CREADOR | 110 |
| 3. EL ENTORNO | 113 |
| 4. EL SOCIO Y ANDRÉS D.C. | 118 |
| LA HAMBURGUESERÍA | |
| Casos empresariales | 127 |
| Un grupo de jóvenes emprendedores | 128 |
| Caso La Hamburguesería – Mercadeo experiencial | 134 |
| La historia de La Hamburguesería | 138 |

| | |
|--|-----|
| El mercado de la comida en Bogotá | 145 |
| La competencia | 149 |
| El negocio de La Hamburguesería | 153 |
| Calidad del producto | 154 |
| Estrategia de precio | 155 |
| Disciplina de valor | 157 |
| Gerencia de la cadena de abastecimiento | 157 |
| Tecnologías de información | 158 |
| Organización, recursos humanos y control | 159 |
| Estrategia de diferenciación (stp) | 161 |
| Descripción del consumidor | 162 |
| Experiencia de servicio: “Nosotros apelamos a los sentidos” | 163 |
| Plaza: ubicación de los locales y el uso de la página Web para la creación de comunidades que vivan el “restaurante de barrio” | 166 |
| Promoción | 167 |

| | |
|--|------------|
| Conservando la identidad en medio del crecimiento | 169 |
| Entrar al mercado comidas rápidas | 170 |
| ANEXOS | 179 |
| ALQUERÍA | |
| Estrategia de expansión | 187 |
| Cómo afrontar una crisis: El tesón de unos empresarios | |
| Alquería | 188 |
| Una historia de larga vida que empieza aquí | 189 |
| Nuestra misión | 194 |
| Visión | 196 |
| Valores | 197 |
| - INTEGRIDAD PERSONAL. | 197 |
| - GUSTO POR EL RETO. | 197 |
| - INNOVACIÓN. | 198 |
| Responsabilidad social corporativa | 198 |
| SALUD Y NUTRICIÓN | 199 |

| | |
|---|-----|
| EDUCACIÓN: | 199 |
| MEDIO AMBIENTE: | 200 |
| BIENESTAR DE LOS COLABORADORES: | 200 |
| Caso: Alquería – Estrategia de expansión | 202 |
| 1. Etapa: Comienzo y amplificación del negocio (1958 – 1995) | 202 |
| 1.1 Alquería en 1978 | 206 |
| 1.2 Alquería en 1995 | 206 |
| 2. Etapa: Crisis – Pérdida de la estabilidad (1995 – 2000) | 207 |
| 3. Etapa: Reestructuración y Auge (2000 – 2004) | 210 |
| 4. Etapa: Expansión del negocio y expansión geográfica (2004 – 2008) | 216 |
| ANEXOS | 230 |
| Yogures | 242 |
| Productos de leche para tomar | 246 |
| Descripción de los competidores principales | 251 |

| | |
|--|-----|
| - Alpina | 251 |
| - Colanta | 252 |
| JUAN VALDEZ® | |
| Casos empresariales | 254 |
| La magia de una imagen | |
| Juan Valdez®: Un fenómeno en mercadeo | 255 |
| - Misión | 259 |
| - Visión | 259 |
| LA MARCA JUAN VALDEZ® | 260 |
| Caso: Juan Valdez® | 266 |
| Anexos | 281 |
| INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IMAGEN | |
| Tiendas Juan Valdez® | |
| - Reseña histórica de la sociedad | 284 |
| - Fortalecimiento de habilidades | 296 |
| MODELO DE NEGOCIO PROCAFECOL | 300 |

| | |
|--|-----|
| Internacionalización | 302 |
| Portafolio de productos | 304 |
| Productos de café Juan Valdez® | 308 |
| Canales de distribución de los productos de café Juan Valdez® | 316 |
| - Canal de Grandes Superficies / “Retails” | 316 |
| - Canal Institucional | 324 |
| - Tiendas Juan Valdez® | 327 |
| UNA REFLEXIÓN FINAL | 337 |
| Bibliografía | 341 |
| Referencias | 346 |

PRÓLOGO

Esta publicación presenta una de las rutas que abre la vida a un maestro, profesor y consultor empresarial, en equipo de aprendizaje con sus alumnos.

La academia fomenta la interacción con los alumnos, enriqueciendo el diálogo y el aprendizaje. Sin embargo, éste no puede quedarse en el salón de clase sino que debe trascender a la vida y alimentar la innovación y la creatividad.

Por ello, hay que confrontarlo y validarlo con la realidad empresarial del día a día. Allí, en esa interacción surgen, no sólo se aplican los conocimientos, sino que se confrontan con la experiencia y nacen nuevos aprendizajes.

En la formación de emprendedores y gerentes esta confrontación creativa es un requisito indispensable para obtener nuevos aprendizajes.

Los resultados de esta interacción, empresa y academia, hay que documentarla para que sirvan de emulación y desafío a nuevas formas de crear, administrar y gerenciar empresas.

Igualmente, el estudio sistemático de una experiencia de emprendimiento enseña que éste es un proceso de largo alcance, con ciclos de éxito y de crisis, donde la perseverancia y una decisión de largo plazo que impone, permanece y trasciende en el tiempo, hace posible que una idea sea una realidad empresarial.

Como lo ilustran los casos de las empresas que se incluyen en esta publicación, en todas ellas hay ciclos de éxito y de crisis. Han empezado rudimentariamente, y de manera paulatina han crecido; en el camino han redefinido estrategias, han ajustado planes de acción para dar respuesta a los eventos y situaciones que surgen en un entorno nacional e internacional, que no es posible controlar, pero sí predecir.

Este trabajo, realizado con el concurso activo de un grupo de estudiantes, cuyos nombres y contribución aparecen

en cada caso, documenta el recorrido de empresas que inicialmente fueron un sueño, luego nacieron como empresas muy pequeñas y hoy son ejemplos claros de éxito en el emprendimiento y creación de empresas.

Cuando se revisen y analicen los casos de UPsistemas, La Alquería, Andrés Carne de Res, La Hamburguesería y Juan Valdez, se encontrarán algunos elementos en común que, sin duda, dejarán grandes aprendizajes.

Todos los casos documentados identifican un líder, creador, emprendedor, dueño del sueño, que asume con decisión la puesta en marcha de una idea que apenas está en su mente.

Ese líder es el actor principal en los inicios de su emprendimiento; ocupó todos los cargos, hizo de todo, desde barrer, cocinar, reparar, acondicionar el sitio, vender, obtener un préstamo para pagar sus gastos y la nómina, hacer mercadeo y ventas, y luego gerenciar.

Ese personaje, todero, decidido, sin pena por lo que hace, es la raíz de un emprendimiento duradero. El crear señala el rumbo, se asegura que se cumpla, se involucra en lograr resultados. El dicho del pasado: El dueño es el primero que abre y es el último que cierra el negocio, es verdad, pues únicamente así se inicia y se consolida una empresa.

Todos los emprendimientos aquí planteados, nacieron pequeños, en un garaje en Bogotá, en una hacienda en Cajicá, en un asadero en Chía, en un punto de venta de cerveza rememorando a los Rolling Stones o en los cafetales del eje cafetero.

Por ende, no nacieron grandes; son el producto de ciclos, con estrategias propias en cada uno de ellos, y con planes de acción para asegurar el logro de cada etapa estratégica.

En su desarrollo fueron buscando caminos. UPsistemas pasó de vender equipos a ser hoy un integrador de infraestructura tecnológica. Andrés carne de Res, de un asadero en la carretera a Chía, es hoy un sitio único, donde la experiencia es su producto principal. La Hamburguesería hace de los Rolling Stones su paradigma de entretenimiento.

Juan Valdez, del icono del cafetero local, es hoy una tienda con café y complementos, que se hace presente a nivel global; y La Alquería, de una hacienda se transforma hoy en una multilatina de renombre global.

Finalmente, en todos los casos presentados hay unos elementos en común: visión personal y empresarial de largo plazo, persistencia, constancia, sacrificio, consistencia, creatividad e innovación, capacidad para asumir riesgos, apertura al cambio, disposición al crecimiento y capacidad de aliarse y asociarse con otros, para lograr las metas empresariales soñadas.

Al documentar toda esta experiencia, no se pretende destacar una buena o una mala gerencia de la empresa estudiada. Se busca emular el pensamiento creativo y emprendedor. Conocer lecciones de vida que puedan inducir aprendizajes. Referenciar estrategias empresariales que muestran caminos de éxito logrados por otros en sus entornos, cada uno de ellos distinto.

Quizás el mensaje más importante que se espera deje la lectura de los casos aquí descritos es que los sueños se hacen realidades cuando se vuelven parte del plan de vida del emprendedor, un líder que sorteando dificultades, sabe capitalizar sus éxitos, tiene claro que para cosechar hay que sembrar, y, principalmente, entiende que se trata de un proceso evolutivo que solamente da resultados si se deja crecer la semilla.

También esperan los autores que al documentar éxitos y dificultades empresariales en los procesos de crecimiento y consolidación de las empresas objeto de estudio, quede el mensaje que de unos y otros, se aprende.

Aprender de los éxitos y los fracasos es, entonces, un factor clave de éxito para un emprendedor.

Próspero José Posada Myer
Rector
Fundación Universitaria María Cano

Agradecimientos

La participación de los pares amigos con sus comentarios y aportes, en especial del profesor Héctor Ovidio Agudelo, a pesar de su enfermedad, han sido muy importantes. Las sugerencias reflexivas de la profesora Beatriz Elena Henao, sobre cada caso, nos han ayudado a hacer aportes más refinados sobre el uso. La colaboración en redacción, correcciones ortográficas y un primer vistazo al estilo por parte de doctor John Arbeláez Ochoa, han sido muy importantes en la elaboración de este trabajo. Mil Gracias.

INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se mueve y cambia a velocidades impredecibles. Lo que ayer fue novedad, hoy ya es pasado. La creatividad y la innovación se imponen como una condición de supervivencia, como una manera de anticiparse a los cambios de comportamiento en el consumidor. Cada día es más exigente, con mucho más conocimiento y poder de decisión, invadido por la tecnología y las telecomunicaciones.

En este entorno, el concepto tradicional de servicio al cliente es un commodity que no diferencia, pues es común a todas las empresas. Sin embargo, un mal servicio al cliente es un destructor de valor que el mercado no perdona.

Este entorno impone entonces ir mucho más allá de la concepción tradicional de servicio al cliente y entrar a la era de las relaciones a largo plazo, como la estrategia generadora de valor para todas las partes.

Estrategia, creatividad, innovación y relaciones con los clientes, es el reto de la nueva era.

La tecnología y las telecomunicaciones son facilitadoras, pero no sustituto en el contacto directos con los clientes.

Esta creatividad va mucho más allá de diseñar productos o servicios nuevos. Impone, tener claridad de la estrategia, cambiar los estilos gerenciales hacia un liderazgo centrado en la estrategia, contar con un talento humano pleno de competencias alineadas con la estrategia y diseñar procesos eficientes que respondan a la estrategia, así como contar con la infraestructura que facilite qué productos y servicios satisfagan la promesa de valor al cliente.

Enfocarse en generar valor es el desafío gerencial de la nueva era.

Ejemplos de cómo responder a estos desafíos, ser exitoso y construir una ventaja competitiva en el mundo, son muchos. Disney, Sony, Samsung y muchas otras empresas globales son ejemplos de cómo enfrentar las turbulencias de los mercados.

Hay ejemplos muy claros de éxitos y desafíos en multilatinas, tales como Cemex, Bimbo, Telemex y recientemente, Carvajal, Avianca, LAN, Falabella, Ecopetrol S. A., o Belcorp, entran ahora en la fila de las multilatinas que han roto paradigmas empresariales y gerenciales, para enfrentar las nuevas realidades de los mercados.

Empresas colombianas, como Alquería, Andrés Carne de Res, La Hamburguesería, Juan Valdez y UPSistemas, son empresas dignas de analizar y con sus aprendizajes, repensar las estrategias empresariales de pequeñas y medianas empresas, donde también es posible soñar y romper paradigmas.

Con esta publicación, iniciamos una serie de casos documentados con el apoyo de mis estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, a quienes reconozco su autoría.

Cada uno de los casos tendrá una nota técnica y conceptual, que contextualice, teórica y prácticamente, la situación que ilustra cada uno de los casos aquí incluidos.

Este trabajo está dirigido a gerentes y estudiantes de Administración que quieran acortar aprendizajes, conociendo las experiencias gerenciales de otras empresas.

Cuando sea utilizado como material de apoyo a metodologías activas de aprendizaje en universidades y escuelas de administración, cada caso cuenta con una guía docente que facilitará su utilización en el salón de clase.

Los docentes universitarios que lo deseen, pueden solicitar, gratuitamente, un documento sobre la metodología de enseñanza basada en casos, y las guías docentes de los casos que decida utilizar en sus clases, al Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial – CIDE de la Fundación Universitaria María Cano, al e-mail: infocasos@fumc.edu.co

Éstos le llegaran vía electrónica, con la advertencia de que deben ser respetados los derechos de autor.

EL ESTUDIO DE CASOS

La documentación y análisis de un caso, si bien es cierto no permite evaluar si una práctica gerencial es buena o mala, sí es un punto de partida para derivar lecciones y aprendizajes aplicables en contextos gerenciales diferentes.

- Un caso es la descripción escrita de un problema gerencial, de una situación específica, de un evento o de una serie de eventos determinados, o del desarrollo histórico de un sector industrial, o de una empresa en particular.

- Éste incluye información relacionada con los productos, mercados, relación competitiva, estructura organizacional y procesos productivos de la industria o empresa que estudia, así como su situación financiera, económica, de personal y cualquier otra pertinente con la situación descrita.

- En resumen, los casos describen las situaciones y los hechos del desarrollo de una industria o empresa, de las estrategias y decisiones que la guiaron y de los resultados

obtenidos. Un caso puede igualmente describir o simular las situaciones diarias que vive un gerente.

- Los casos ofrecen la oportunidad de compartir las ideas y experiencias, simular situaciones y ejercitar la capacidad de toma de decisiones frente a una situación determinada.

- Son propicios para colocar la teoría frente a la práctica, es decir, son una oportunidad para aprender comparando y registrando hechos y situaciones que al final dejan ideas para nuevas prácticas o para mejorar las ilustradas en el caso.

- Como objetivo fundamental, el caso tiene que estimular la reflexión y el análisis, cada uno de ellos debe significar experiencia vivencial de aprendizaje y de lecciones empresariales.

Con este marco teórico estamos para adentrarnos en el análisis de los **Casos empresariales** que incluye esta primera publicación.

Empezaremos analizando el caso de emprendimiento de la empresa **UPSistemas**, que ha alcanzado estándares globales, ejemplo de muchos emprendedores actuales y futuros.

Luego, presentaremos el caso de un fenómeno empresarial **Andrés Carne de Res**, que inicia con una venta de carne, para convertirse en el suceso empresarial y de mercadeo, que ha sido capaz de construir una marca que va mucho más allá de las fronteras nacionales.

Otro ejemplo de emprendimiento, lo constituye un grupo de jóvenes que, al lado de la música, crean La **Hamburguesería**, negocio de pequeños empresarios de amplias proyecciones.

Un ejemplo admirable de emprendimientos y de tesón empresarial, lo es la recuperación de **Alquería**, después de una crisis que amenazaba su propia estabilidad empresarial.

No menos importante son los aprendizajes de **Juan Valdez**, empresa de los caficultores, enmarcada en un concepto de mercado justo, que utiliza el logo símbolo del cafetero como su marca alrededor del mundo. De allí hay muchas lecciones para aprender.

Al final, todo ellos son claros ejemplos de emprendimiento autóctono, de creatividad enmarcada en nuestro entorno. De persistencia, consistencia, paciencia y mucho amor por lo que se hace.

Para los creadores y emprendedores de UPSistemas, Andrés Carne de Res, La Hamburguesería, Alquilería e inclusive Juan Valdez, sus empresas son parte muy importante de su propio plan de vida y por tanto, no son producto de impulsos transitorios, en cambio sí, con mucha tenacidad y capacidad para luchar y persistir hasta lograr un sueño.

El ser empresario es entonces una decisión de vida de largo plazo. No una simple aventura o una emoción pasajera. Es la reiteración de un plan de vida, lleno de oportunidades y riegos, para lo cual hay que estar preparado. Claridad personal, visión de futuro, consistencia, pacien-

cia y persistencia parecen ser la clave de los empresarios exitosos de hoy.

Veamos entonces sus procesos de aprendizaje.





CASO UPSISTEMAS
Casos empresariales

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Investigador asociado CIDE

Fundación Universitaria María Cano
CENTRO DE INVESTIGACIONES - CIDE

2011

Medellín

Graciela Manotas, creadora de UPSISTEMAS Una empresaria de verdad

Graciela Manotas, en 1990, inició en el garaje de su casa un negocio de ventas y reparación de Sistemas Interrumpido de Potencia (UPS), para convertirse hoy en una empresa integradora de soluciones de infraestructura tecnológica, con un alto reconocimiento a nivel nacional.



Fuente: http://es.123rf.com/photo_3934565_caucasian-joven-pareja-discutiendo-empresa-familiar-en-la-mesa-de-la-cocina-en-busca-port-til.html

Todo este desarrollo y crecimiento, se da gracias a la tenacidad de la fundadora, que tanto en épocas de éxito como de dificultades, mantuvo el norte, fue persistente en sus

propósitos y nunca perdió la fe en su empresa, ni en la gente que hace la empresa.

¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la generación de utilidades en una empresa de familia, que apenas empieza su transición a la primera generación, con un protocolo y unos acuerdos que han propiciado que este proceso de sucesión sea menos difícil de lo que usualmente suele ocurrir?

El caso identifica momentos muy importantes y de mucho impacto en el desarrollo de esta empresa. La crisis energética del año 1992 le brindó la plataforma a un crecimiento, no planeado, ni imaginado. Las UPS se volvieron un artículo de supervivencia para las empresas ante la ausencia de energía que sufría el país.

UPSistemas aprovechó esta oportunidad para ampliar sus mercados y llegar a clientes individuales e institucionales que le abrieron el camino hacia otros productos y servicios.

Entró en el negocio de las baterías, como un complemen-

to a la UPS y con este nuevo producto llegó y consolidó su presencia en la zona de Bogotá.

Rápidamente su crecimiento, le abrió el camino hacia la prestación del servicio de mantenimiento de equipos UPS.

Con las UPS y el mantenimiento llegó a los centros de cómputos de empresas muy importantes y empezó, no sólo a proveer equipos, sino también la construcción de centros de cómputos.

En los centros de cómputos, sus clientes son corporativos y de gran tamaño, como: Telefónica, Diveo, Ministerio de Defensa, Valorem, IBM, Citibank y Telmex, entre otros, así como bancos y entidades públicas como las Fuerzas Armadas.

UPSistemas ha ampliado su portafolio de servicios integrando: Contratos de mantenimiento, reposición tecnológica, monitoreo centralizado y contratos a largo plazo. Lo anterior, integrado en un Centro de Servicios (CSI), cierra con un ciclo de crecimiento hasta convertirse hoy en una

de las empresas líderes de Integración de Infraestructura Tecnológica, con presencia en Barranquilla, Medellín, Cali y su mercado inicial, Bogotá.



TODO ESTE PROCESO SE REALIZA ENTRE 1990 Y EL AÑO 2010 COMO LO ILUSTRA EL GRÁFICO

| UPS |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| BATERÍAS |
| RECTIFICADORES A 125 vdc |
| SERVICIOS MTO |
| | AIRES | AIRES | AIRES | AIRES | AIRES | AIRES |
| | | RECTIFICADORES TELECOM |
| | | CENTROS DE COMPUTO |
| | | CABLEADO ESTRUCTURADO |
| | | AUDITORIAS PQ |
| | | | INGENIERIA | INGENIERIA | INGENIERIA | INGENIERIA |
| | | | | MONITOREO | MONITOREO | MONITOREO |
| | | | | PISOS FALSOS | PISOS FALSOS | PISOS FALSOS |
| | | | | | | SEGURIDAD CCTV |
| | | | | | | DETECCION Y EXTINCION DE |

Éste es un crecimiento y un desarrollo empresarial admirable logrado durante 21 años, ya que en UPSistemas ocurren procesos gerenciales muy importantes:

- En primer lugar, el liderazgo y presencia de su fundadora se mantiene, y se ha iniciado ya un proceso de sucesión hacia un representante de la primera generación, con un protocolo y unos acuerdos que aseguran la gobernabilidad de la empresa.



Fuente: http://es.123rf.com/photo_3296695_red-de-liderazgo-empresarial-equipo.html

- Se ha constituido un equipo gerencial, con el liderazgo de un miembro de la familia, con formación gerencial,

pero donde no hay más familiares involucrados en los niveles gerenciales de la empresa.

- Existe una Junta Directiva, con miembros externos, órgano superior de las decisiones que se toman en la empresa y que se reúne mensualmente, con una regularidad cuidadosa.

- La empresa entiende que, tanto su talento humano como técnico, es base fundamental para su competitividad y por ello invierte en vincular un grupo de técnicos de las más altas calidades, lo cual es una inversión en capital humano, que soporta el crecimiento y la diversificación de la compañía.

- Invirtió en la capacitación y desarrollo de su capital humano.

- Realizó una reingeniería de sus procesos operativos y técnicos y le apostó a la certificación de calidad, entrando en el camino de las certificaciones como una condición para consolidar su competitividad.

- Invirtió en tecnología y en sistemas como una condición para mejorar su operatividad y la comunicación con sus clientes.
- Aglutinó aliados estratégicos que le han aportado productos y tecnologías, lo cual lógicamente ha redundado en el mejoramiento de su portafolio y en su presencia en clientes corporativos muy importantes.
- Adoptó e incorporó con ritmo y disciplina, una metodología de Planeación Estratégica, soportada conceptualmente en el libro de Rockefeller Habits y para ello utilizó las herramientas Gazelles, las cuales ha mantenido y creado como cultura estratégica, durante los últimos años.
- Con pasión ha mantenido la calidad y el servicio al cliente como sus ventajas diferenciales.



Fuente: <http://rdconnection.blogspot.com/2011/08/servicio-al-cliente-una-mirada-nuestras.html>

- Existe ya una cultura y un clima organizacional que facilita que los logros de la compañía, se cumplan con el compromiso de todos.
- La compañía, con el liderazgo de sus accionistas mayoritarios Graciela y Manuel Roberto Manotas, está lista para seguir creciendo y consolidando su presencia en las regiones del país, para empezar a soñar en su incursión internacional.

Todos estos elementos en su conjunto, integran el modelo gerencial que ha hecho de UPSistemas la empresa con los logros de hoy y que se describen con mayor amplitud en el caso que se presenta a continuación.



CASO UPSISTEMAS

Una pyme exitosa

UPSistemas es una empresa con más de 20 años de experiencia, enfocada en proveer soluciones de infraestructura tecnológica para todo tipo de empresas.



Fuente: <http://themedianewsroom.com/chl/ca-technologies-amplia-su-liderazgo-en-la-gestion-de-proyectos-y-portafolio-con-nuevas-capacidades-en-force-com-que-permiten-innovar-dentro-de-la-empresa/>

Actualmente, tiene su centro de operaciones, tanto en la ciudad de Bogotá, como en siete ciudades más de Colombia, atendiendo a más de 1.500 clientes. Asimismo, se ha convertido en una empresa líder en el diseño e implementación de proyectos de infraestructura tecnológica, ajustándose a las necesidades de cada cliente.

El caso de UPSistemas muestra la trayectoria de una empresa, la cual comenzó siendo sociedad limitada, operando en el garaje de una casa, para convertirse hoy en día en una empresa exitosa en la industria de la tecnología. En este caso se explica cómo identificar una idea de negocio en el mercado no es el único requisito necesario para mantener una empresa en crecimiento, sino que se debe implementar un sistema de gestión que permita alinear las actividades de la empresa y por lo tanto, lograr una mayor rentabilidad del negocio.

I. Historia de UPSistemas

UPSistemas comenzó sus operaciones desde 1990 en la casa de la fundadora, Graciela Manotas, bajo la figura legal de sociedad limitada. Ésta, como su nombre lo indica, se

dedicó inicialmente a la venta de Sistemas Interrumpido de Potencia (UPS) y al pasar los años, se convirtió en una empresa de soluciones de infraestructura tecnológica. La historia empieza por la necesidad que se presentaba en las empresas, que requerían suministro de energía alternativa al servicio público. Dos años más tarde, por la situación del país, la demanda aumentó significativamente.

En 1992, la población Colombiana enfrentaba un racionamiento de energía eléctrica, lo que originó una oportunidad para las empresas prestadoras de servicios de energía alternativas, como era el caso de UPSistemas. Para algunas empresas colombianas era de vital importancia mantener en funcionamiento sus operaciones de forma continua y sin interrupciones y por ende, se veían obligados a adquirir equipos que les suministraran energía eléctrica durante los apagones. Un caso en particular, eran las entidades financieras que prontamente empezaron a demandar este tipo de equipos. UPSistemas lo identificó, penetró este mercado y se posicionó en él exitosamente. El cubrimiento de esta demanda significó el crecimiento para UPSistemas, en 1993 la empresa tenía aproximadamente 35 empleados, entre los cuales se encontraban, un gerente técnico, una secretaria, un asistente y tres ingenieros. Es-

tos últimos fueron quienes fundaron formalmente el área comercial.

El crecimiento de la empresa continuó y por ende en 1994 expandió sus instalaciones. De esta forma, alquilaron la casa vecina y allí constituyeron un almacén más amplio. Sin embargo, este lugar no fue suficiente para las operaciones que tenía la empresa, lo que conllevó a que al año siguiente se trasladaran a una bodega más amplia ubicada en Fontibón. Este lugar finalmente permitió consolidar un almacén organizado, en donde se podían hacer los despachos más eficientemente y asimismo ofrecer un mejor servicio.



Fuente: <http://rentobodegas.com/>

De la misma forma, ocurrió con el sistema de tecnología de información que utilizaban para la organización y control de los servicios que prestaban. Inicialmente, el registro de los servicios y su estado se hacía en Excel. Sin embargo, para este mismo año, llegaron a instalar 3.000 equipos, cifra suficientemente extensa, la cual obligaba al cambio de software. Por tanto, abrieron una licitación solicitando un software que permitiera sistematizar la operatividad de la empresa, incluyendo el registro de cada uno de los servicios con su respectivo seguimiento y la contabilidad de la misma. La empresa colombiana Solin, fue seleccionada para llevar a cabo esta tarea con éxito. Después de un trabajo extenso, y mirando las especificaciones de UPSistemas, desarrollaron un software, que no solo cubría con los requerimientos básicos que solicitaban, sino que además, superó las expectativas.

Para UPSistemas, este cambio en tecnología no solo significa eficiencia en sus procesos y un mejor servicio al cliente, sino una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Con el transcurso de los años, la rentabilidad del negocio iba disminuyendo y los competidores iban aumentando,

por tanto, para 1997 adoptaron estrategias para sobrepasar la crisis. Por una parte, consolidaron una gerencia y por otra, adquirieron productos sustitutos de las UPS.

La fundadora decidió contratar una gerencia, que se encargó de construir una estructura empresarial robusta. Su principal objetivo era lograr mayor rentabilidad del negocio y no solo expandirse geográficamente, como se había hecho hasta el momento.

Sin embargo, en ese mismo año, se enfrentaron con otra dificultad. La empresa a la que le compraban todos los equipos, la cual tiene muy buen reconocimiento en el mercado, abrió sus puertas a otros distribuidores. Éstos, con el objetivo de captar mercado, lograron ofrecer precio más económico a los clientes finales, generando una guerra de precios, que afectó los márgenes de rentabilidad de UPSistemas. De esta forma, lo que en años anteriores representaba una ventaja competitiva, ahora era un obstáculo por sobrepasar. Adicionalmente, Colombia pasaba por una crisis económica lo que afectaba con mayor magnitud los inconvenientes que se presentaban. La consecuencia de este panorama era preocupante, y las cifras lo reflejaban, dado que para el año 1999 la compañía comenzó a

mostrar saldos en rojo en el cierre de algunos meses.

Ante esta situación, UPSistemas reaccionó y adoptó una estrategia basando en un buen soporte técnico, principalmente en los servicios y contratos de mantenimiento, logrando al final del año un saldo positivo. Asimismo, en ese año UPSistemas obtuvo su primera certificación ISO 9001 para la venta e instalación de UPS, baterías y servicios de mantenimiento, lo que significó una gran ventaja competitiva, dado que la empresa fue pionera en obtenerla. En el año 2000, el mercado se había saturado y algunas empresas no podían mantener la guerra de precios que se había formado. Por tanto, algunos de estos distribuidores, suspendieron su funcionamiento o cambiaron la marca que representaban.

UPSISTEMAS: De UPS a Data Center

UPSistemas se caracterizaba por cumplir con sus pedidos y ofrecer muy buen servicio a sus clientes, les exigía a sus proveedores brindar soporte técnico a los equipos y capacitar a sus ingenieros rigurosamente, para poder atender las solicitudes de los clientes. No obstante, para el 2003, las condiciones del negocio se estaban transformando y los servicios de la empresa ya no eran suficientes para mantenerse en el mercado. Obligatoriamente tenía que empezar ajustarse a este nuevo entorno.

La empresa seguía centrando su negocio en la venta e instalación de baterías, rectificadoras, servicios MTO y especialmente de UPS. No obstante, por solicitud de los clientes, ofrecía servicios complementarios, tales como equipos de calidad de energía, rectificadores industriales, inversores, baterías y adecuación eléctrica. Estos últimos, sólo se atendían de acuerdo con los requerimientos de los clientes y no porque fueran parte del portafolio de productos. Las dificultades que presentaba eran que la infraestructura de la empresa en esos momentos no era suficiente para que la prestación de estos servicios dejara un buen margen de

rentabilidad. Sin embargo, para UPSistemas era importante poder satisfacer las necesidades del cliente y por esta razón, acceder a la prestación de dichos servicios.

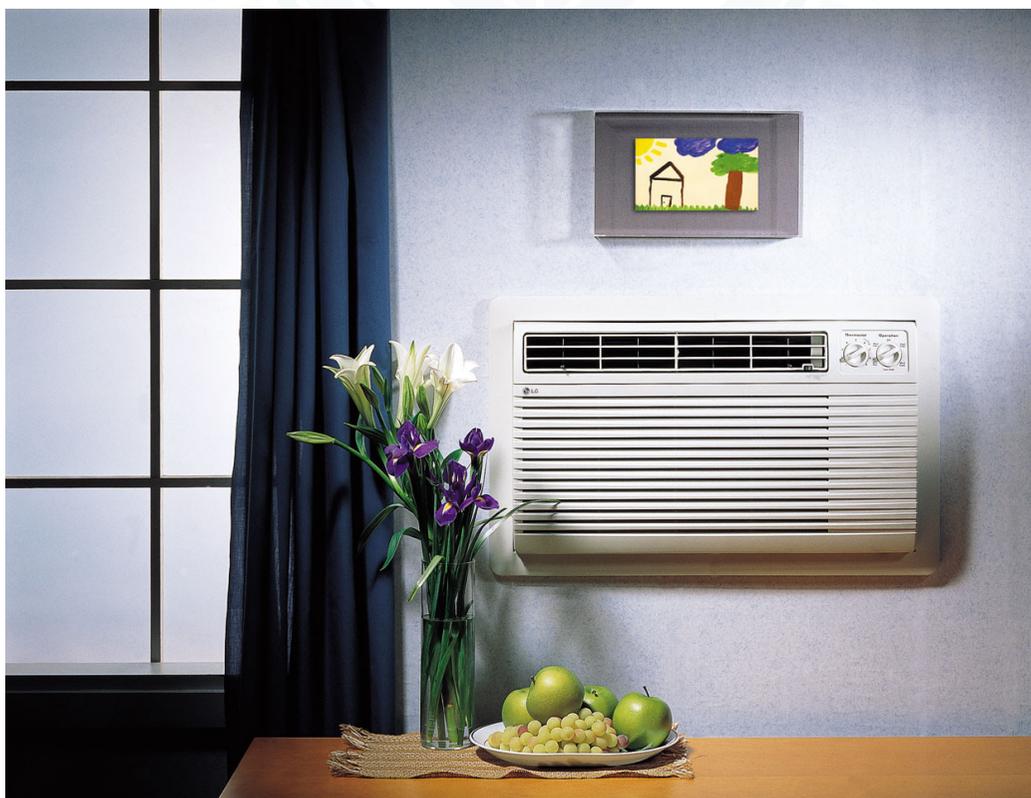
De esta forma, el entorno iba cambiando y cada vez los clientes exigían más servicios complementarios; por tanto, UPSistemas, tendría que ajustarse rápidamente a estos cambios, introduciendo estos servicios y productos a su portafolio de servicios, obteniendo un buen margen de utilidad. “Aunque las soluciones han sido jalonadas por los clientes, siempre hemos encontrado una respuesta en un proveedor que nos ha ayudado a darle esa solución al cliente. Entonces, los planes de ampliación de mercado han sido por lograr hacer el enganche con un cliente o asociarse con algún proveedor, basándose en el servicio que ha caracterizado a la empresa. Después de tener una buena representación de UPS, que tienen un buen mercado y reconocimiento de la empresa por parte de los clientes, entrar con productos nuevos no ha sido un choque sino algo positivo, ya que a los clientes les gusta el servicio y prefieren comprar más productos a la empresa”. (Pachón, 2009).

Poco a poco, UPSistemas empezó a introducir estos nue-

vos servicios y productos. Por una parte, buscaron proveedores que pudieran cumplir altos estándares de calidad, y por otra, eliminaron intermediarios, para así negociar directamente con fabricantes. De esta forma, encontraron productos de calidad de energía como los TVSS y PDU y cambiaron de proveedor de baterías. Éste era uno de los productos que más solicitaban, y como se mencionó, en 1997 UPSistemas acordó una alianza con una de las empresas más grandes de importación de baterías en Colombia, Coéxito. El funcionamiento de esta alianza obtuvo buenos resultados, un crecimiento del 15% al 20% cada año hasta el 2003. No obstante, dadas las condiciones, UPSistemas decidió negociar directamente con los fabricantes de baterías en China, para así mejorar el margen de ganancia de esta línea. Estos cambios, significaron un nuevo rumbo en el negocio, pero dieron un gran paso para empezar a ajustarse al entorno.

Adicionalmente, en este año hubo cambios a nivel organizacional. UPSISTEMAS cambió de razón social, pasando de ser una empresa de responsabilidad limitada a sociedad anónima. Hasta la fecha era una empresa familiar que contaba con una junta directiva. No obstante, promovieron este cambio con el fin de tener los requerimientos necesarios para acceder al mercado de capitales.

En el 2004 comenzaron a trabajar en la integración de sistemas, para así poder ofrecer el servicio de Data Center. Esta meta, sin duda, representaba tener que sobrepasar algunos obstáculos. Uno de estos inconvenientes se presentó cuando UPSistemas perdió participación en el mercado, debido a que uno de los competidores directos, Emerson, empezó a ofrecer, tanto aires acondicionados como UPS. El cliente encontró en esta empresa el paquete completo, ahorrándose problemas con integración de los equipos y obteniendo disminución en los costos. Esto sin duda obligó a UPSistemas a comenzar en la búsqueda de una empresa que proveyera aires acondicionados, en las mismas condiciones que Emerson, con alta calidad y con respaldo a nivel mundial.



Fuente: <http://seraacon.blogspot.com/>

Desde esta fecha, incluyeron en su portafolio productos de aires acondicionados. Encontraron una empresa canadiense que ofrecía aires acondicionados, con los requerimientos necesarios, el complemento de las UPS, para dar una solución ambiental para un sistema regulado. El tener la solución de aire acondicionado junto con las UPS, les permitió tener el core de la infraestructura de un Data Center, por lo que comenzaron a buscar otras soluciones, como productos de conectividad y administración, que les permitieran tener la solución completa.

Así, el reto de UPSistemas era posicionarse en el mercado como proveedor de Data Center. Esta meta se apalancó en los clientes actuales, dado que eran ellos mismos los que le solicitaban a la empresa ampliar su portafolio de productos. El buen servicio al cliente, que habían mantenido por varios años, fue lo que permitió que este fenómeno se diera.

La empresa de telecomunicaciones Telefónica apoyó a UPSistemas para que fuera el proveedor, siendo éste su primer cliente. Aunque esta negociación se hizo por medio de licitación, las condiciones fueron dadas para que la empresa pudiera obtener el contrato. Esto también re-

presentó para UPSistemas imagen y respaldo dentro del medio, para poder entrar rápidamente al mercado. Para el año 2005, incluyeron rectificadores TELECOM, centros de cómputo, cableado estructurado y auditorías PQ.

En este punto, el negocio inicial con el que había empezado UPSistemas, había cambiado definitivamente, dejó de ser UPS, para convertirse en un integrador de sistemas. Para los clientes ya no era suficiente que se les dieran un buen servicio de instalación y mantenimiento de UPS, sino que querían encontrar en una sola empresa una solución integral. Internamente lo único que le hacía falta a UPSistemas, era una estructura organizacional para que a nivel gerencial también entendieran que el negocio había cambiado y externamente, estar atentos a los competidores como Emerson, que por su parte, se consolidaba como una de las empresas más fuertes en este campo. Esto, dado que eran representantes directos de los fabricantes de UPS, aires acondicionados y pisos falsos, integraban el resto de elementos necesarios para un Data Center. De esta forma, la mirada de UPSistemas empezaba a enfocarse en estructurar su empresa para así competir con Emerson.

UPSISTEMAS: Crecimiento a nivel nacional y consolidación del negocio de DATA Center

En el 2006 UPSistemas se amplió, abrieron una sucursal en Medellín y comenzaron un proceso de Planeación Estratégica, el cual se basa en el ritmo y alineación organizacional. A partir de esto, UPSistemas comenzó a hacer reformas dentro de la compañía, contrató una gerencia comercial, y le plantearon el reto de posicionarla como empresa integradora de infraestructura tecnológica. Asimismo, consolidaron esta área con 15 ingenieros, quienes ofrecían al cliente cualquier solución tecnológica, dada la amplia capacidad de la empresa. De la misma forma, se fortaleció el área técnica, capacitando a los ingenieros y asegurando el respaldo de proveedores para ofrecer un servicio más profesional, tanto en el seguimiento a los equipos, como a los clientes.

Por otra parte, crearon un área de contratos y servicios, la cual se encargó de manejar el servicio posventa. Esta área nació de la necesidad de los clientes de tener un soporte técnico para los equipos adquiridos, realizar mantenimientos y reparaciones, por lo que la compañía decidió crear un

área especializada en servicios y suministro de repuestos, siendo su fuerte los contratos de mantenimiento. Estos contratos están esquematizados en cuatro modalidades: contratos 24 horas con repuestos; contratos 24 horas sin repuestos; contratos horas hábiles con repuestos; contratos horas hábiles sin repuestos. Dentro de estos contratos, actualmente la empresa tiene amparados aproximadamente 3.000 equipos y tienen firmados 350 contratos de mantenimiento.



Fuente: http://www.secot.org/senioronline_n_55,publico_blanca.htm

La empresa continuaba su crecimiento, y de la misma forma, seguía enfrentado dificultades. Encontraba riesgoso depender de una sola empresa que se dedicara a la arquitectura de equipos, dado que si éstos no respondían con la calidad y eficiencia esperada, UPSistemas no podría cumplir con sus clientes adecuadamente. Por tanto, se organizaron e hicieron convenios con diferentes empresas que les ofrecían este mismo servicio, bajo las mismas condiciones. En contraste, las demás partes del Data Center sí se originaban en un solo proveedor, dado que eran servicios especializados. Estos servicios cableados estructurados, obra civil y acabado arquitectónico, solución de seguridad (control de acceso, circuito cerrado de televisión, detección y extinción de incendios), y el apoyo en la instalación de los aires acondicionados, eran de tal complejidad que no se encontraban fácilmente en la industria. De esta forma, lograron ofrecer buenos proyectos en el mercado sin perder de vista la competitividad, y sobre todo, sobrepasar los contratiempos.

Al año siguiente, 2007, abrieron una sucursal en Barranquilla y surgió la necesidad de tener un sistema de información, acorde al tamaño de la empresa. Se inició un proceso para el cambio de ERP (Enterprise Resource Planning), que

permitió ejercer un mejor control y seguimiento en todos los procesos de la empresa, la posibilidad de obtener información sobre los indicadores de gestión en tiempo real, y significó un ahorro en el número de horas hombre, que anteriormente eran utilizadas para hacer seguimiento a las tareas. Adicionalmente adquirieron un sistema de CRM (Customer Relationship Management) con el fin de mejorar la gestión comercial. Ese mismo año realizó su primer proyecto en Centro América de ingeniería y consultoría para Data Centers.

A medida que el tiempo pasaba, se reducían los servicios que se hacían a través de intermediarios y de esta forma lograban dar un abanico de soluciones más amplia. Para el 2008 la única solución que se hacía por terceros era la obra civil. El resto de servicios, los hacía la empresa o tenían convenios directos con los principales productores de cada uno de estos servicios. Especialmente, consolidaron uno con el servicio de cableado estructurado, dado que los principales proyectos para este año, fueron de cableado y no de integración de sistemas.

Asimismo, en el 2008, abrieron una sucursal en Cali y se cerró el primer negocio de Outsourcing de Energía Regulada

con BCSC por \$2.500 millones; obtuvo una certificación de Gerencia de Proyectos para ingenieros en la Universidad del Rosario. Este curso fue estructurado de acuerdo con las necesidades de la empresa, el cual le permitió profesionalizar a sus ingenieros y metodizar el proceso de diseño e implementación de proyectos de infraestructura. El resultado de esta capacitación se vio reflejado en el hecho de que el área de ingeniería presentó el mayor crecimiento durante los últimos dos años.

Durante ese mismo año comenzó el cambio en la estructura del gobierno corporativo, con dos objetivos principales: Construir una Junta Directiva sólida e idónea para guiar a la compañía en su crecimiento, y continuar con el proceso lógico de cambio generacional en la administración de UP-Sistemas. Inicialmente, esta dirección estaba bajo el mando de Graciela Manotas y hoy en día esta responsabilidad pasa a las manos de su hijo Ernesto Martínez, en el cargo de Vicepresidente Ejecutivo de la compañía. “Actualmente se está dando un proceso de cambio generacional, el cual es difícil y muy lento, pero a pesar de las dificultades que un cambio conlleva, se está dando y se está dando bien, ya que Ernesto tiene toda la capacidad de gerencia para asumir esa responsabilidad” (Taborda, 2009).



Fuente: <http://www.enjoynordicwalking.com/2011/01/el-club-deportivo-cala-fell-runners-una.html>

Finalmente, para el año 2009 UPSistemas logró establecer con éxito su nuevo negocio de integración de sistemas. Los clientes aceptan satisfactoriamente los servicios de Data Center que la empresa les ha proporcionado. “Yo diría que en más del 90% de las soluciones que hemos integrado, el cliente ha quedado satisfecho con el trabajo, con el ánimo de recomendarnos. Hace tres años se comenzó a organizar el área de proyectos utilizando una encuesta, de esta manera cada vez que se cerraba un proyecto se aplicaba la encuesta para evaluar la satisfacción del cliente e identificar los problemas o falencias que se presen-

tan, para así poder implementar una solución y continuar mejorando el servicio en general”. (Pachón, 2009).

Dado que la situación de los clientes está en constante cambio y que éstos presentan cada vez nuevas necesidades, el área ha desarrollado nuevas estrategias de negocio, siendo pionera en el mercado, al crear otras cuatro modalidades de contratos (Ver Anexo 1) acuerdo por demanda; outsourcing de energía regulada; renovación de equipos y monitoreo de equipos. Estas alternativas pretendían llegar a aquellos clientes que no podían establecer un contrato de mantenimiento a un plazo determinado. Con estas cuatro alternativas, la empresa ha podido cautivar un mayor número de clientes, e incluso, ha transferido clientes antiguos a estas nuevas modalidades, las cuales son más rentables para la compañía y les permiten generar relaciones a largo plazo con los clientes. Una de las labores estratégicas más importantes del área, es que logra mantener un contacto permanente con el cliente, lo que le permite identificar nuevas necesidades comerciales y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado. “Cuando nosotros podamos detectar en el mercado una oportunidad que le pueda llegar a brindar tranquilidad a nuestros clientes, estaremos dispuestos a diseñar estrategias que puedan brin-

dar esa tranquilidad al cliente, por eso se han diseñado esas figuras”. (Gutiérrez, 2009.).

Por ejemplo, con el Banco Caja Social BCSC, se logra introducir una figura nueva, que consiste en comprar todos los equipos que ellos tienen y UPSISTEMAS les alquila el sistema de energía regulada. “Este tipo de contratos es una bandera grandísima a nivel comercial, ya que es una figura que un cliente como Banco Caja Social BCSC estudia y evalúa durante tres años y decide, finalmente, que ésa es la que más se puede acoplar a sus necesidades y con la cual puede tener los mejores beneficios. Esto nos ayuda a nosotros para poder ir donde otros clientes, mostrarles lo que se hizo con una empresa como BCSC, lo que les da muchísima seguridad al tomar la iniciativa para incursionar en estas nuevas modalidades”. (Gutiérrez, 2009.).

Estratégicamente se buscan relaciones a largo plazo, beneficiando al cliente, ya que no tienen que estar cada año cotizando o buscando proveedores, sino que se firma un contrato a cinco años, con la ventaja que garantiza un flujo de caja permanente y la participación de la empresa en el mercado, dificulta la entrada de los competidores y libera las personas para la consecución de nuevos negocios.



Fuente: <http://unifertecuenta.com/unifer-busca-asegurar-su-exito-a-largo-plazo-2/>

“Lo que nosotros ofrecemos, lo que finalmente garantizamos, es seguridad en la operación del cliente. Uno de los valores agregados y que más aporta a la cadena de valor del cliente, es que nosotros podemos garantizarles una operación continua y una tranquilidad. Uno de los factores de éxito es que realmente hemos cumplido con lo que hemos ofrecido, y eso ha permitido que hayamos tenido esa acogida en el mercado”. (Gutiérrez, 2009).

UPSISTEMAS: Planeación estratégica - Reforma estructural a nivel organizacional

La planeación estratégica de esta empresa se traza con base en un sistema operativo, que se encarga de especializar cada una de las actividades de la empresa y simultáneamente crear sinergia entre ellas, para que así puedan alcanzar el objetivo planteado en forma efectiva. Igualmente, establece una junta directiva que tiene a su cargo tomar las decisiones estratégicas de la compañía. “La junta directiva es el máximo responsable de definir y establecer el direccionamiento estratégico de la organización, buscando la obtención de resultados eficientes, la supervisión del rendimiento de los ejecutivos clave y el bienestar permanente de los accionistas, empleados, y clientes de la compañía. A su vez, está encargada de prevenir los conflictos y equilibrar los posibles intereses que se puedan presentar”.

De esta forma, definen una planeación estratégica que incluye mega misión y promesa de valor (Ver Tabla 1) enmarcada bajo cinco valores, (Ver Tabla 2). Está la desarrollada con base en la metodología de los hábitos de Rockefeller

y modelo de crecimiento Gazelles. Este último plantea que la compañía se transforme radicalmente. Así, implementan un sistema operativo basado en la sinergia de cuatro tipos de decisiones , la empresa alcance un crecimiento mínimo del 20% por año, al menos durante cinco años consecutivos. El complemento de este método es la implementación de los siete hábitos de Rockefeller

Tabla 1. Planeación estratégica

| | |
|-------------------------|--|
| Mega | Lograr el reconocimiento y preferencia como el Integrador N° 1 de Soluciones de Infraestructura Tecnológica a Nivel Nacional |
| Misión | Generar bienestar permanente para nuestros clientes, empleados y accionistas |
| Promesa de marca | Ingeniería y Servicio para su continuidad |

Tabla 2.

| Valores |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sé proactivo y que tu compromiso sea del 100% 2. Nunca dejes a un cliente esperando una respuesta 3. Sé honesto en tus propuestas 4. Tu conocimiento es la ruta a la excelencia y tu único patrimonio 5. Facilita con tu actitud el logro de los objetivos de la organización |

De esta forma, establecen seis estrategias: 1) Posicionamiento de marca, 2) Plan de canales de distribución y centros de servicios, 3) Plan de formación integral, 4) Consolidación de procesos de mercadeo y ventas, 5) Centros de servicios integral, 6) Nivel de endeudamiento del 60%.

Adicionalmente, consolidan una estructura interna con 10 tipos de cargos, que se describen a continuación en orden: Vicepresidente; gerente; director; jefe; coordinador; gerente de cuenta, proyecto y producto; técnicos, soportes técnicos e ingenieros de soporte; analista; asistente; auxiliar. A partir de estos cargos se crean diferentes áreas de trabajo, unas dedicadas a los procesos misionales, los cuales se enfocan en el cliente y sus necesidades. “Los procesos misionales incluyen todos aquellos procesos que aportan directamente al cumplimiento de los requisitos de los clientes y al logro de los objetivos de la organización” y están concentradas en las siguientes gerencias:

- Gerencia Comercial: Comercial Soluciones - Comercial Servicios - Ingeniería
- Gerencia Logística: Compras y Almacén

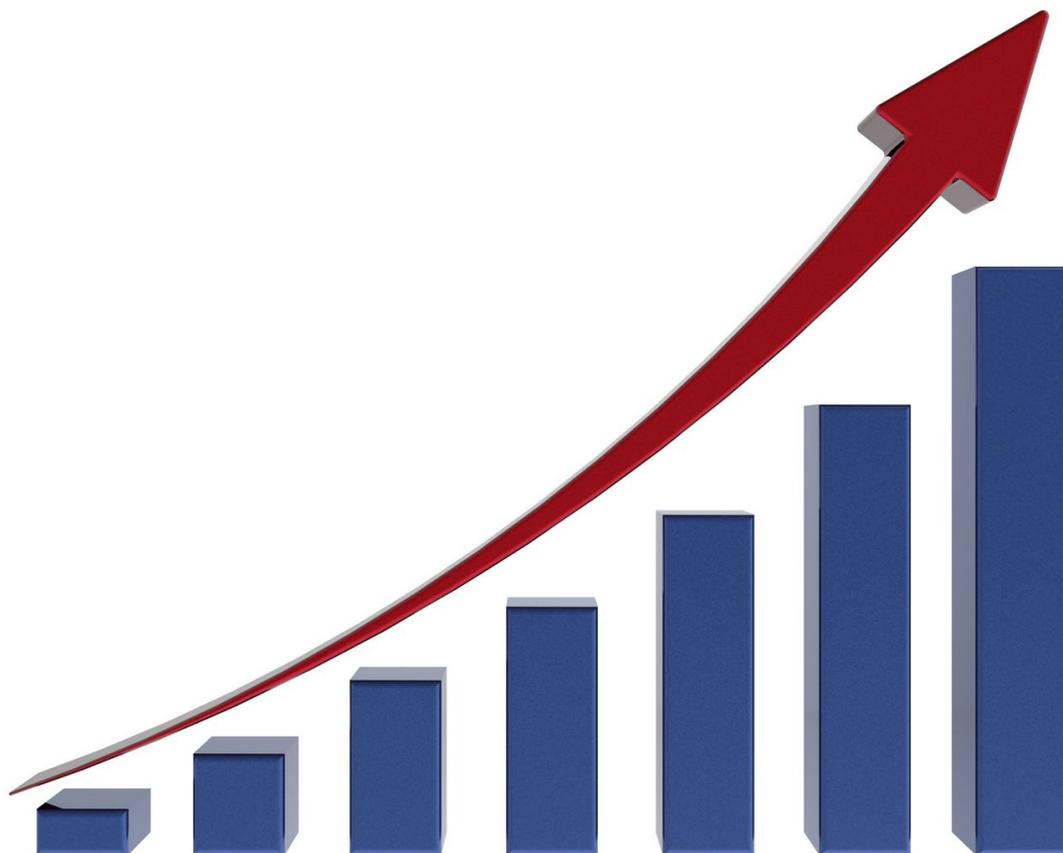
- Gerencia Operativa: Proyectos, Técnica, C.S.I., Producción y Laboratorio
- Gerencia Posventa: Actividades relacionadas con otras áreas

Por otra parte, definen los procesos de soporte, aquellos que sirven como base para lograr los procesos mencionados anteriormente. “Los procesos de soporte incluyen todos aquellos que apoyan a los procesos misionales o de la cadena de valor para el logro de los objetivos de la organización”. En estos involucran siete áreas que se distribuyen en las siguientes gerencias.

- Gerencia Administrativa: Administrativa - Costos
- Gerencia Contable: Contabilidad
- Gerencia Humana: Gestión Humana
- Gerencia de TIC: Tecnología de información y comunicaciones
- Gerencia de Calidad: Calidad
- Gerencia de Mercadeo: Mercadeo

UPSISTEMAS en el 2010

Los resultados de la empresa al día de hoy son notables, no sólo por la expansión geográfica, sino también por el aumento en ventas, en productos y en servicios, en la satisfacción de los clientes y en la consolidación de buenas alianzas con proveedores, lo que les permite asegurar un servicio de excelente calidad.



Fuente: <http://www.laexplosiva.com/principal/index.php/2011/01/imef-mejora-sus-expectativas-economicas-para-2011/>

Actualmente tiene cuatro oficinas comerciales ubicadas en Medellín, Cali, Barranquilla y Bogotá, y seis centros de servicio técnico, localizados en Bucaramanga, Pereira y en las cuatro ciudades ya mencionadas. Desde allí, ejecutan la planeación estratégica planteada, bajo el fundamento de alinear todas las operaciones de la empresa hacia un mismo objetivo, tal como se mencionó anteriormente.

Asimismo, en sus resultados financieros muestran un aumento en las ventas desde que la empresa comenzó a operar, aunque con mayor magnitud después de implementar el sistema operativo mencionado anteriormente (Ver Anexo 3). De la misma forma, en el 2009 tuvieron ventas de US\$19 MM con utilidades del 5%. Teniendo en cuenta la estrategia adoptada que define un crecimiento en ventas del 20% durante cinco años consecutivos.

Cuando la empresa inició, solamente se dedicaba a la venta de UPS y baterías, para el 2003 contaba con un producto más rectificador, y adicionalmente servicios MTO. De esta forma, en la medida en que iban creciendo, consolidaron toda la cadena de valor para la construcción de un Data Center, quedando hoy en día con un portafolio de 15 productos y servicios (Ver Anexo 4). Igualmente establecen

tres líneas de negocios, la primera asesoría y ventas de equipos; la segunda, asesoría y venta de servicios; y la tercera, asesoría, diseño y venta de soluciones de infraestructura tecnológica. Adicionalmente, todos están respaldados con sólidas alianzas con proveedores internacionales, que ofrecen producto y servicio de calidad y aseguran un buen servicio técnico.



Preguntas para la reflexión:

Ser empresario ¿es algo espontáneo o será que es necesario tener claro el rumbo, además de persistencia, consistencia?

La construcción de una empresa es una ruta con etapas, ¿son éstas claras en el caso de UPSistemas?

De ser una empresa de UPS, ¿cual es el negocio de esta empresa en el período de tiempo que registra este caso?

¿Cuál es su ruta de crecimiento en el desarrollo de productos?

¿Cuál es hoy el portafolio de productos y servicios de UPSistemas?

¿Cuál es el ciclo histórico de sus ventas y rentabilidad?

Anexos

Anexo 1

Modalidades de contratos de servicios

Renovación tecnológica: Cuando un cliente tiene un equipo de otra marca al cual UPSistemas no puede respaldar, o un equipo muy viejo, la empresa retoma el equipo y se lo reemplaza por uno nuevo. Este cambio va acompañado de un contrato de mantenimiento, haciendo de éstas, figuras de mediano a largo plazo, con servicios de 2 a 5 años, en donde el cliente no tiene que preocuparse de nada, pues la empresa se encarga de los mantenimientos, reparaciones, repuestos, etc.

Outsourcing de energía regulada: El outsourcing de energía regulada consiste en que la empresa arrienda unos KVAS, según la necesidad de cada cliente, garantizándole que durante su operación va a contar con esos KVAS. Se hacen acuerdos en plazos de 2 a 5 años, y si el cliente tiene una base instalada Upsistemas la retoma y procede a suministrarles la energía con equipos propios.

Acuerdo por demanda: Éstos son contratos que contemplan las diferentes necesidades que puedan llegar a tener los clientes durante el año, pero al no poder establecer específicamente lo que van a necesitar, lo que hace el contrato es que el cliente asegura que va a comprarle a UPSistemas lo que necesite durante el año y ésta le dará precios bajos. Estos contratos incluyen los mismos tiempos de atención que en las otras modalidades, en donde se paga una mensualidad. El beneficio de éstos es que el cliente no va a pensar en otra compañía, porque ya negoció unos precios para todo el año y conoce el servicio, haciendo que esto aumente las barreras de entrada a otras compañías.

Monitoreo de equipos: Dentro del servicio de monitoreo se han establecido dos opciones: Venderle al cliente el software de monitoreo de equipos o hacerlo directamente. Es una parte muy llamativa, dado que los equipos son de operaciones críticas y los clientes no pueden darse el lujo de enterarse varias horas después que el sistema se cayó. Al existir estos sistemas de monitoreo se podrá predecir el daño a los equipos antes que este ocurra, pasando de mantenimientos de reacción o correctivos, a acciones predictivas, solucionando el problema antes que se pre-

sente. Además, estos sistemas están diseñados para que el usuario pueda conocer el estado de sus equipos mediante la red, lo cual les brinda una mayor tranquilidad en su actividad.



Anexo 2

Áreas de la compañía

| Área | ¿Quiénes son? | ¿Qué hacen? |
|---|---|---|
| Vicepresidencia ejecutivo | Es el área encargada de planear, ejecutar y organizar las actividades relacionadas con la Gestión Comercial y el crecimiento sostenido a largo plazo de la empresa. | Establecen directrices y políticas en el área comercial. Gestión a la relación con clientes actuales y potenciales |
| Gerencia Comercial – Soluciones de infraestructura tecnológica | Responsables de la comercialización de todos los productos y servicios del portafolio, y de la venta de soluciones para proyectos de integración. | Desarrollan estrategias comerciales, para los procesos de negociación estratégica de la empresa, supervisando los servicios de posventa y asistencia técnica para mantener clientes corporativos. |
| Gerencia Comercial - Servicios de Mantenimiento | Son los encargados de hacer seguimiento a la elaboración, trámites y vencimiento de los proyectos que ejecuta la empresa. | Dirigen, coordinan y controlan las estrategias comerciales para las líneas de servicios de la compañía, con el fin de dar cumplimiento a las metas comerciales establecidas. |
| Gerencia de Ingeniería | Son los encargados de desarrollar y referenciar los productos y servicios de la empresa durante la preventa, acorde con los requerimientos de los clientes. | Proporcionan soporte, tanto a clientes externos como internos, brindando información oportuna y confiable sobre soluciones integrales de energía. •Diseñan y presentan los proyectos que la empresa ofrece a sus clientes de acuerdo con la capacidad de la empresa. |
| Dirección de proyectos | Son los encargados de ejecutar y controlar los proyectos durante la posventa, tanto en la parte técnica como administrativa; siguiendo las políticas de contratación de terceros y la ejecución presupuestal. | Coordinan, ejecutan y controlan los proyectos, cumpliendo a cabalidad los requisitos del contrato y políticas empresariales. |

| | | |
|--|--|--|
| Gerencia General | Son los que planean, dirigen y controlan los planes de acción generales de la empresa, velando por la utilización eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos; a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos finales establecidos por la empresa en el direccionamiento estratégico. | Administran los recursos <ul style="list-style-type: none"> •Definen y controlan el presupuesto •Representan a la empresa ante los diferentes estamentos internos y externos. |
| Dirección Técnica | Son los encargados de planear, dirigir, coordinar y controlar los procesos productivos; basados en la administración eficiente de los recursos y el cumplimiento de los estándares de calidad, con el fin de garantizar los niveles de producción establecidos en la planeación y direccionamiento de la empresa. | Coordinan y programan las actividades de producción, controlando los factores que interviene en la misma, con el fin de entregar en los tiempos establecidos productos con óptima calidad. |
| Dirección de laboratorios | Son los encargados de realizar el diagnóstico, reparación y control de calidad de los equipos, previo a la entrega de los equipos a los clientes. | Realizan los procesos de reparación de los equipos con el fin de asegurar su funcionamiento y conservación |
| Área | ¿Quiénes son? | ¿Qué hacen? |
| Dirección de centro de servicios integrales | Son los responsables de la coordinación de los servicios de mantenimiento con los clientes y la respectiva programación de los técnicos de campo, para brindar un servicio con óptima calidad. | Planean, ejecutan, controlan y hacen seguimiento a la oportuna ejecución de los servicios de mantenimiento a nivel nacional, de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidas por la compañía. |

| | | |
|---|--|---|
| Gerencia Administrativa y financiera | Son los encargados de controlar los ingresos y egresos de la empresa. Al mismo tiempo incluye el control de los registros contables y el comportamiento de los costos en relación a la producción de ventas. | Aseguran que los procedimientos administrativos y financieros de la empresa se desarrollen oportuna y adecuadamente. |
| Dirección de contabilidad | Se encargan de programar, coordinar, dirigir y controlar tareas contables y financieras de la empresa. | Garantizan la correcta y oportuna generación de informes financieros y contables, cumpliendo con la ley tributaria, contable y cualquier otra ley que le aplique, respetando las políticas de la empresa. |
| Dirección de gestión Humana | Responsables de que el talento humano vinculado sea el más competente, capacitado, motivado y alineado con las directrices estratégicas de la organización; promoviendo un ambiente laboral sano, positivo y productivo. | Selección y contratación de personal. <ul style="list-style-type: none"> •Inducción, reinducción, capacitación y entrenamiento •Promoción del bienestar y las comunicaciones internas •Administración de la operatividad de los empleados •Soporte estratégico de toda la compañía en el cumplimiento de políticas, normas, valores y retos organizacionales. |
| Dirección tecnológica de información y de comunicaciones | Dirigen, controlan y participan en el desarrollo, mantenimiento y soporte técnico de equipos y redes de información. | Desarrollan sistemas de información como respuesta a las necesidades institucionales y de las distintas áreas de la empresa, que tiendan a optimizar el funcionamiento de la misma, para que brinde el apoyo adecuado en el desarrollo de objetivos. <ul style="list-style-type: none"> •Coordinan las actividades de desarrollo e implementación de sistemas de información |

| | | | |
|-----------------------------|-----------|---|---|
| jefatura compras | de | Son los encargados de coordinar, negociar y controlar los procesos de compra de materias primas, suministros, equipos y servicios, con el fin de garantizar la calidad y el stock mínimo de los recursos necesarios, basados en variables de calidad, cobertura y relación costo–beneficio. | Garantizan el nivel de inventarios requeridos por la compañía, para el desarrollo de sus procesos operativos y compromisos adquiridos con los clientes. |
| Jefatura almacén | de | Son los encargados de administrar los inventarios y recepción adecuada de mercancías, con el fin de realizar la distribución de equipos y demás productos de manera oportuna, de acuerdo con los requerimientos del cliente. | Coordinan, reciben, entregan y controlan los inventarios de materiales y productos del almacén, con el fin de suministrar información oportuna sobre existencias disponibles. |

Fuente: UPSistema

Anexo 3

Ventas de UPSistemas

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| VENTAS | \$ 10.742 ,00 | \$ 12.552 ,00 | \$ 13.687 ,00 | \$ 14.938 ,00 | \$ 24.479 ,00 | \$ 25.114 ,00 | \$ 32.547 ,00 | \$ 31.800 ,00 | \$ 40.670 ,00 | \$ 33.907 ,00 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 4.490, 00 | \$ 5.183, 00 | \$ 5.463, 00 | \$ 6.009, 00 | \$ 10.056 ,00 | \$ 10.347 ,00 | \$ 13.171 ,00 | \$ 13.860 ,00 | \$ 25.362 ,00 | \$ 19.107 ,00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | \$ 1.153, 00 | \$ 1.705, 00 | \$ 1.450, 00 | \$ 1.258, 00 | \$ 2.269, 00 | \$ 2.638, 00 | \$ 3.638, 00 | \$ 3.043, 00 | \$ 3.406, 00 | \$ 2.045, 00 |
| UTILIDAD NETA | \$ 482.00 0 | \$ 854.00 0 | \$ 800.00 0 | \$ 579.00 0 | \$ 1.038, 00 | \$ 1.141, 00 | \$ 1.628, 00 | \$ 219,00 | \$ 817,78 | \$ 517,87 |
| EBIDTA | \$ 1.320, 00 | \$ 1.794, 00 | \$ 1.771, 00 | \$ 1.469, 00 | \$ 2.783, 00 | \$ 3.459, 00 | \$ 5.317, 00 | \$ 5.048, 00 | \$ 4.099, 98 | \$ 2.713, 01 |

Fuente: Upsistemas

Anexo 4

Portafolio de productos y servicios

| 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| UPS |
| BATERÍAS | BATERÍAS | BATERÍAS | BATERÍAS | BATERÍAS | BATERIAS | BATERIAS |
| RECTIFICADORES A 125 vdc |
| SERVICIOS MTO |
| | AIRES | AIRES | AIRES | AIRES | AIRES | AIRES |
| | | RECTIFICADORES TELECOM |
| | | CENTROS DE COMPUTO |
| | | CABLEADO ESTRUCTURADO |
| | | AUDITORÍAS PQ | AUDITORÍAS PQ | AUDITORÍAS PQ | AUDITORIAS PQ | AUDITORIAS PQ |
| | | | INGENIERIA | INGENIERIA | INGENIERIA | INGENIERIA |
| | | | | MONITOREO | MONITOREO | MONITOREO |
| | | | | PISOS FALSOS | PISOS FALSOS | PISOS FALSOS |
| | | | | | | SEGURIDAD CCTV |
| | | | | | | DETECCION Y EXTINCION DE INCENCIOS |
| | | | | | | CONTROL DE ACCESO |
| | | | | | | CRECIMIENTO DE LA COMPAÑIA |
| | | | | | | PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS |

Fuente: Upsistemas

Anexo 5

Marcas representadas en Colombia por UPSistemas

EATON (USA) • UPS • TVSS • PDU • Soluciones de calidad de energía
Powering Business Worldwide
Inversores y rectificadores (Representantes Exclusivos)

UNIFLAIR™ (Italia) • Aires acondicionados de precisión • Piso falso
(Representantes Exclusivos)

Fike® (USA) • Seguridad y Extinción (Distribuidores Autorizados)

Baterías: POWER BATTERY - POWER SONIC - DINASTY,
CSB – MAGNA - MAC

Monitoreo: BTECH - VISUAL DATACENTER

Metalmecánica: TMA – INDUBERCOL – MECANO

Fabricantes de elementos para Cableado Estructurado: SYSTIMAX,
SIEMON, **PANDUIT®**

ISO 9001:2008
BUREAU VERITAS
Certification

Fuente: UPSistemas



CASO II ANDRÉS CARNE DE RES
Casos empresariales

Humberto Serna Gómez
D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social
Investigador Asociado CIDE

Fundación Universitaria María Cano
CENTRO DE INVESTIGACIONES - CIDE
2011
Medellín



Un fenómeno del emprendimiento Andrés Carne de Res

LECCIONES EMPRESARIALES Y GERENCIALES

Andrés Jaramillo, como empresario, y Andrés Carne de Res como empresa, dejan lecciones y aprendizajes fascinantes que bien vale la pena resaltar, como ejemplo para futuros emprendedores y empresarios.

ANDRES, EL EMPRESARIO

El 19 de junio de 1982 nació en Chía, un municipio de la Sabana de Bogotá, Andrés Carne de Res, un restaurante fundado por Andrés Jaramillo, en una cabaña muy pequeña, especializado en carne a la parrilla, acompañada de arepa antioqueña y ensaladas y bajo la influencia de su cuñada Paula, de origen argentino.



Fuente: <http://elploddelperiodista.wordpress.com/2010/08/20/cap-2-andres-carne-de-res-y-la-noche-bogotana/>

Los tres, Andrés, Stella su esposa y Paula, atendían el restaurante y Andrés guiaba a los comensales potenciales con un trapo rojo, logrando que los fines de semana tuviera entre 30 y 40 clientes. Desde su creación, Andrés abre y cierra el restaurante. El ojo del amo hace crecer el negocio y con pasión vela permanentemente por su innovación y mejoramiento, práctica que inició desde la fundación del negocio.

Cada semana en el restaurante de Andrés, desde su inicio, los comensales encuentran algo nuevo, de tal manera que ha ido personalizando su restaurante, lo cual le ha creado una diferenciación clara de los demás, entre los otros establecimientos de su industria.

Andrés y Stella están allí en el restaurante, desde el principio convirtiéndose en el icono de la creatividad e innovación del negocio.

Gracias al empeño e ingenio de Andrés y su esposa, el negocio creció, llegaron nuevos clientes, se crearon empresas asociadas que soportaban su desarrollo y se consolidó un concepto de restaurante, que puede ser imitado, pero

no copiado, convirtiéndose éste, en el concepto, en una ventaja competitiva, perdurable en el tiempo, rentable y difícilmente copiable.

Como empresarios, Andrés y Stella convierten el desarrollo de este nuevo concepto, en su plan de vida. Lo hacen con dedicación, resistencia y persistencia. No lo abandonan ante las dificultades normales que tiene todo nuevo negocio.

Encuentran un nicho, que le da foco al negocio y con creatividad e imaginación lo desarrollan consistentemente.

Están presentes, desde que se abre y se cierra el negocio, y están prestos a identificar nuevas oportunidades de mejora e innovación y la satisfacción de los clientes.

Innovación y creatividad pensando en el cliente es el factor clave de éxito de estos dos emprendedores que hoy pueden mostrar un conglomerado de empresas sólidas, todas alrededor del mismo foco estratégico, de gran renombre, nacional e internacional, con expansiones al DC

y en el futuro hacia el exterior.

Foco estratégico en el concepto de negocio es la ventaja competitiva real creada por estos emprendedores y que describe en gran detalle en el caso que sigue a esta introducción conceptual.



Fuente: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/marketing/analisis-estrategico-antes-de-emprender.htmltana/>

¿Qué es distinto en el negocio de Andrés Carne de Res?

Bueno, Bonito y Carito

En el inicio, el negocio empezó como un asadero de carne con arepa antioqueña y ensalada. Andrés, cada semana

introducía, diseños y elementos que hiciera más atractivo y novedoso el lugar para sus clientes.

Su creatividad e imaginación lo llevó a convertir el restaurante en una especie de museo colombiano de antigüedades, como alguien lo llamó, mercado de las pulgas, donde se encuentra todo tipo de objetos antiguos, cuadros del Sagrado Corazón, llaves, chapas, parrillas, candados, máquinas de moler maíz y otras cosas, creando así un ambiente donde las antigüedades son el atractivo central del establecimiento.



Fuente: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/marketing/analisis-estrategico-antes-de-emprender.htmltana/>

Estas antigüedades, transformadas internamente, en menús, señales y artefactos decorativos, fueron creando un ambiente y una cultura propia de este lugar, que poco a poco fue el establecimiento más rumbero de la zona.

Luego vinieron otras innovaciones, la iluminación del restaurante, la música y los shows musicales, los trajes de los artistas participantes, el involucrar a los artistas con el público, el olor a carne, el diseño de los baños, el ruido, el baile, todo se conjuga en un ambiente inigualable que provee, comiendo carne o cualquiera de los platos ofrecidos, en una experiencia distinta a cada persona o grupo de personas que visita el lugar.

Los niños entran en el proceso y se crean para ellos espacios de diversión y entretenimiento que hacen inolvidable su estancia en Andrés Carne de Res. Lógicamente, los padres y familiares se involucran y Andrés se vuelve un restaurante para la familia con todos sus niños.

Allí también, en los espacios de los niños, las múltiples actividades para los menores y sus familias, la música y el hecho de involucrar a artistas con el público, crea un entorno

lleno de alegría y satisfacciones para los participantes.

Ruido, música, shows, artistas, luces, colores, olor a carne, diseños antiguos y un mercado de pulgas sofisticado, se integran todos con una cocina de calidad y hacen de Andrés Carne de Res, ya no un restaurante, pero sí un sitio de diversión, donde además se come muy bien. Bueno, Bonito y CARITO.

Cada diseño, cada actividad, son cuidadosamente planeadas buscando innovación y mejoramiento y evitando la rutina en las mismas. De tal manera que cada visita a Andrés Carne de Res, sea distinta.

Divino diseño es la agencia y el taller in house de ACR, donde trabajan más de 90 personas entre artistas y artesanos que crean y producen en el taller cada una de las piezas que decoran el lugar, como lo afirma Andrés Jaramillo: “Creatividad, ese es el argumento más importante del restaurante. Vivo todo el día preocupado en ese sentido. Lamento mucho cuando la faceta como administrador me deja poco tiempo para pensar, para ir a otros sitios y conocer otras cosas, sólo así se despierta la creatividad”.

Además, todas las actividades diarias son planeadas cuidadosamente, de tal manera que con su creatividad sorprendan a los clientes

Los eventos especiales, sean ellos empresariales, matrimonios, cumpleaños, etc., son igualmente preparados con mucha anticipación, buscando siempre la sorpresa de los clientes y asistentes.

En este contexto, el negocio de Andrés, ¿que es lo que vende? ¿Carne o una experiencia inolvidable?

Definitivamente una experiencia inolvidable, que estimule todos los sentidos de los clientes que lo visitan. En Andrés Carne de Res, los clientes ven y se sorprenden, los clientes huelen y sienten ganas de comer, los clientes sienten alegría, bailan, ríen, gritan, interactúan con los artistas y se extrovierten, y al final dicen ¡WOW!, valió la pena estar aquí.

Dejan el lugar y luego cuentan a muchos su experiencia y se inicia allí un mercadeo de voz, WOM, que se multiplica y que en el caso de Andrés Carne de Res ya trasciende las fronteras nacionales, como lo describe ampliamente el caso.

Al igual que el gigante Walt Disney, la estrategia de Andrés Carne de Res, está enfocada en el mercadeo de experiencias (Experiencial marketing) en el cual el estímulo integral de los sentidos de afecto, emoción y satisfacción es el factor clave para satisfacer las necesidades de los clientes y generarles un valor por el cual paga. BUENO, BONITO Y CARITO.

El mercadeo de experiencia, requiere que el efecto WOM, sea el motor que genere un mercadeo de Voz WOM, que al final hace que el posicionamiento de la empresa, no sólo esté en la mente del consumidor (Top of mind), sino también en el corazón (Top on heart).

Clave para asegurar este proceso, el alineamiento de toda la organización con una visión compartida, que transmiten al cliente. En el mercadeo de experiencia, si bien es

cierto que diseño, las figuras, los olores, la iluminación, la música y el ruido estimulan comportamientos y valoraciones del cliente, la participación del talento es un factor fundamental. Son los músicos, los payasos, los artistas los que hacen los shows, los que atienden las mesas, los recreacionistas y los cocineros los que concretan y hacen realidad la promesa de valor frente al cliente.

Una estrategia de endomarketing o mercadeo interno, es indispensable cuando la estrategia central sea dejar en el cliente una experiencia inolvidable, que quiere repetir y además desea que otros la tengan.

Por ello, Andrés Carne de Res, ha logrado, no solo tener una clara participación en la mente de sus clientes, sino que forma parte de su corazón, amor de marca, que induce, no únicamente la fidelidad, sino también una relación de largo plazo, repetitiva y referencial.

Cada cliente que vive intensamente la experiencia de Andrés lo refiere a otros y allí está la clave de su éxito.



Fuente: <http://www.panoramio.com/photo/5974172>

Con este marco de referencia, es posible entrar y entender en detalle esta aventura y realidad empresarial construida con tesón, creatividad e innovación permanentes.



CASO: ANDRÉS CARNE DE RES II

INTRODUCCIÓN

En junio de este año es el cumpleaños número 28 de Andrés Carne de Res (Inmaculada Guadalupe y Amigos en Cía., S. A.), un restaurante - rumbeadero reconocido mundialmente, como un referente turístico de la capital colombiana. Andrés Carne de Res (ACR), no es sólo un restaurante es una experiencia. Según Verónica Pachón, Ministra de Relaciones Exteriores de ACR, “El negocio ya no es sólo alimentos y bebidas, es toda una experiencia, no es sólo lo que te comes, sino que tienes toda una vida alrededor... es una experiencia única que hace que quieras volver.”

Desde su fundación, ACR ha marcado la diferencia, brindando magia, sorpresas y hasta locura a cada uno de sus clientes, logrando que cada visita a Andrés sea única. Su creador, Andrés Jaramillo, ha aprovechado las influencias de la cultura y la iconografía nacional, para crear el parti-

cular ambiente del restaurante, en donde los detalles, la perfección y el ingenio de los objetos, son indiscutibles. Con los años, este restaurante, que se renueva y se reinventa constantemente, se ha convertido en un icono y un punto de referencia de la cultura colombiana.



Fuente: <http://www.johnmariani.com/archive/2010/101031/index.html>

Andrés Carne de Res es un ejemplo de una empresa, con un restaurante que sorprende en cada visita, un especialista en innovación, que sabe cómo tocar el corazón de sus clientes, gracias a la pasión y creatividad de su fundador y al conocimiento de su mercado objetivo que ha adquirido año tras año. La finalidad del restaurante es complacer y

satisfacer plenamente a sus comensales, brindándoles vivencias que recordarán como momentos felices por siempre. Es así como la razón de ser de ACR es el cliente, en donde el factor de éxito en la industria ha sido la perseverancia por “llenar las necesidades, expresas y ocultas de los clientes, y no del afán de generar lucro a toda costa.”



Fuente: <http://elplodperiodista.wordpress.com/2010/08/20/cap-2-andres-carne-de-res-y-la-noche-bogotana/>

La literatura nos dice que se actúa en el mercado de experiencias cuando se cobra por el tiempo que los clientes pasan con uno, de ahí un letrero que se encuentra a la entrada del restaurante que dice: “Bueno, Bonito y Carito” , un planteamiento que es reconocido y aceptado por todas las personas que visitan ACR.

Detrás de toda esta experiencia está Andrés Jaramillo, el creador de este paraíso pagano, quien de la mano de su esposa Stella, ha plasmado su ingenio, imaginación y pasión por el restaurante; una pasión que ha sabido transmitir a todos sus colaboradores, consolidando la “cultura andresiana” en cada área de este negocio.

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Andrés Carne de Res (ACR) nació el 19 de junio de 1982 en Chía, una población ubicada a 40 minutos de Bogotá, como un pequeño restaurante en una cabaña de eucalipto, a la orilla de la carretera, que ofrecía carnes a la parrilla acompañadas de arepa antioqueña y ensaladas, donde la especialidad siempre fueron las carnes a la parrilla, gracias a la influencia de la cuñada argentina de Andrés que

era experta en asados. El lugar contaba con seis mesas que eran atendidas por familiares y amigos y lo visitaban entre 30 y 40 personas cada fin de semana.

A sus 24 años, Andrés Jaramillo, había dejado su familia, sus estudios universitarios y se había establecido en Chía, con su esposa Stella Ramírez, buscando un nuevo rumbo para sus vidas. Chía en ese momento era un pueblito en el que no resultaba costoso vivir, al que los bogotanos acostumbraban ir a almorzar y hacer mercado los fines de semana. El restaurante lo inició con la ayuda de sus amigos y al principio guiaba los carros con un trapo rojo para que aparcaran. Las labores del restaurante eran divididas entre tres (3) personas: “Andrés atendía el mostrador, manejaba la caja, ponía la música y saludaba a los clientes. En la parrilla estaba Paula su cuñada argentina, y Stella, su esposa, atendía las seis mesas del pequeño local.”

Gracias al empeño e ingenio de Andrés Jaramillo y su esposa, el restaurante - rumboadero creció, y llegaron nuevos clientes que no han dejado de ir desde la primera vez que visitaron el restaurante: “Hace 20 años yo iba por la carretera y lo vi cargando una cerveza, usted me invitó a tomarme una, y entré a Andrés... desde ahí todos los do-

mingos voy a Andrés a tomarme mi cerveza.” Cada fin de semana, tras la partida de su último comensal, Andrés Jaramillo desarmaba el restaurante para buscar cómo mejorarlo, y así cuando llegaba el fin de semana siguiente, la gente encontraba algo nuevo. Es así como por más de 27 años, su propietario ha ido personalizando cada uno de sus rincones, con objetos que lo hacen único, en donde la espontaneidad e imaginación de éste fueron los principales decoradores.



Fuente: <http://www.lahoradada.es/2010/06/andres-carne-de-res-bogota-junio-2010.html>

Cada espacio en el restaurante tiene un nombre que refleja una historia, y, de ser una pequeña cabaña en eucalipto de 25 metros cuadrados, se ha convertido en un gigantesco sitio que recibe más de 500.000 personas al año (la mitad extranjeras), en una extensión de más de 15.000 metros cuadrados.

El restaurante incrementó en un 119% su facturación al pasar de \$16.000 millones en 2006 a \$35.000 millones en 2008; genera 800 empleos directos y 900 indirectos; los meseros son seleccionados rigurosamente y son, en su mayoría, estudiantes universitarios. Detrás del aparente desorden que se aprecia en el restaurante hay una rigurosa operación logística, el restaurante empieza operaciones antes de las cuatro de la mañana; los lunes se lava, el martes se barre, el miércoles se encera, el jueves se monta y el resto de los días abre sus puertas . El restaurante consume al año más de 700 toneladas de frutas y verduras, 2.000 toneladas de carne y 80 de pollo.

La fama y prestigio de ACR trasciende las fronteras, al punto que ha sido reseñado en la CNN, en el dominical del The New York Times y en Newsweek, entre otros. La revista Time publicó un artículo en el que lo citan como “un tem-

plo del kitsch, el baile y la carne a la parilla”; el New York Times citó: “De restaurante solamente tiene el nombre, pues en realidad es un caóticamente decorado espectáculo de música, arte y excentricidad”. El Dallas Morning News: “Más de un cuarto de millón de personas hacen anualmente este peregrinaje a uno de los comederos más delirantes de las Américas”. Por su parte, la ensayista norteamericana Susan Sontag afirmó después de visitarlo: “Conocí el mejor bar del mundo” . A ACR han acudido personalidades como García Márquez (Premio Nobel de Literatura 1982), Andrea de Mónaco y la reina Sofía de Suecia, es un sitio obligado para los turistas que visitan Bogotá.

2. EL CONCEPTO: LA EXPERIENCIA

Andrés Carne de Res vende una experiencia, como lo hacen Disney o Starbucks . Al entrar al restaurante, los asistentes encuentran una celebración de la vida, una abigarrada decoración entre kitsch y barroca, donde existen miles de objetos inclasificables. No hay un rincón del local que no tenga algún objeto en la pared, en el techo, en una columna o en el piso, dentro de los cuales se destaca la presencia de imágenes del Sagrado Corazón, Vírgenes y ángeles; cacerolas, esculturas rotas, latas y canastos, sin

ningún orden aparente. “Los que más los recordaban eran las personas del aseo, pues tenían que limpiarlos casi a diario: miles de pequeños bombillos de colores, ollas, figuras, Vírgenes de muchos tonos, relicarios, chécheres de todo tipo, objetos de bronce, madera o hierro, etc., todos cachivaches, reciclados o muchos de ellos fabricados en el taller de la empresa.



Fuente: http://www.bodaplanes.com/peru/index.php?option=com_ul_navegacion&task=listar_precios&producto=51&Itemid=12

Bajo esta perspectiva, el sitio parecía más un mercado de las pulgas o un socavón invadido de cofres abiertos, de éstos que se ven en las películas de fantasía. Parecía un lugar sacado de la ficción, un sitio en donde todo o nada era posible. Sin duda la decoración reflejaba la personalidad loca, imaginativa y audaz de su fundador.” La cita anterior, recrea como es el único y peculiar ambiente que ha creado Andrés Jaramillo en su restaurante.

Aparte de la decoración, el ambiente se enriquece por un equipo de actores profesionales llamado Carnaval: Teatro – Circo, el cual está a cargo de Tomás Jaramillo, el hermano de Andrés. Cada fin de semana este equipo recrea una temática diferente, son los encargados de interactuar con los clientes, quienes entre discusiones, ocurrencias, locuras, planteamientos, disfraces y actuaciones sorprenden y divierten a los comensales. Personificando figuras literarias e históricas, famosos, magos, brujos, payasos, animales entre otros (Exhibit 1), recorren el lugar mientras la gente espera, come o bebe, brindando momentos únicos y generando recuerdos memorables a sus clientes. “Los actores, como se les conocía en la empresa, podían llegar a superar los 70 en un fin de semana; en los sábados y domingos actuaban conjuntamente unos 50 cada día que

sin duda daban un valor añadido al servicio concebido para proporcionarle a los clientes momentos memorables, únicos; emociones que guardaban por largo tiempo en la memoria.”

La música también resiste cualquier clasificación, pues se trata de un crossover extremo con un repertorio de todos los ritmos: cumbia, salsa, merengue, son cubano, boleros, vallenato, flamenco, rock, pop, música setentera, música para planchar y más.



Fuente: <http://www.visitingcolombia.com/category/restaurants>

El menú tiene una amplia y diversa oferta de platos y bebidas: 59 alternativas de carnes, 13 quesos, 32 platos de comida de mar, 63 acompañamientos o entradas, 38 postres, 23 clases de jugos, 24 opciones de cervezas, 15 aperitivos, 58 marcas de whisky, 58 tequilas, 32 vodkas, 83 rones, 24 aguardientes, 14 ginebras, 74 cocteles, 59 tipos de brandy, 30 de café y 9 calidades de puros o tabacos .

Así pues, el restaurante ofrece servicio de enfermería, que brinda los primeros auxilios y la rehabilitación a los “enguayabados o borrachitos”, con hamacas, caldos, comida, sueros y otras medicinas para reanimarlos. Por último, para que llevar el carro no sea un impedimento a la hora de disfrutar de la rumba, se puede pedir uno de los “ángeles de ruta”, que por un costo entre \$60.000 y \$70.000, maneja el vehículo del cliente y lo deja en la puerta de su casa.

Es un caos extraordinario, pero de alguna manera, todo fluye.

Andrés Jaramillo ha demostrado ser un maestro del significado, el cual se sintetiza en la hospitalidad y la afecti-

vidad en su restaurante. No se trata de cosas que se ven, sino que se palpan. En Andrés Carne de Res la experiencia toca todos los sentidos, pero la fibra que más mueve es la afectiva, la del corazón. Jaramillo se ha empeñado en recrear para sus clientes la experiencia de hospitalidad que se vivía en su casa cuando era niño. “Los sábados paraba una cantidad de gente en nuestra casa a almorzar. Esa experiencia de la mesa y de la palabra son los recuerdos que yo he querido que todos se lleven del restaurante” .

Otro de los puntos positivos e inolvidables que tiene ACR son sus momentos de verdad. Su propietario simplemente aplicó su intuición y gusto por las artes y manualidades de la mano de su corazón, para entender cómo cada vivencia en su restaurante debía ser toda una experiencia. Parte de los momentos de verdad son los objetos, utensilios y vajilla, que pasaron a ser elementos apreciados económicamente por sus visitantes, convirtiéndose en un negocio aparte, por lo cual el restaurante cuenta con la tienda de souvenirs. Las personas siempre quieren llevarse algo de Andrés, se puede decir que la gran mayoría de los clientes tienen o tuvieron alguna vez en sus casas o fincas, una de las ollitas típicas en las que se sirve el caldo a la salida del restaurante.



Fuente: <http://www.panoramio.com/photo/871337>

Desde que el visitante ve los emblemáticos molinos del lugar, se encuentra con el ambiente mágico representativo del restaurante, ambiente que también está plasmado en los exteriores. El parqueo en unos terrenos de 48.000 metros cuadrados, propiedad de la empresa, tiene capacidad para unos 1.000 automóviles, su precio \$12.000. La peculiar señalización y los caminos románticos que conducen al restaurante, hacen que inclusive este proceso sea un momento único.

El pago del cover en una carreta no pasa inadvertido. Después de una incómoda revisión de carteras y abrigos, unas fresas y una agradable degustación de algún licor, hacen

que se olvide ese momento. Una vez adentro es como ingresar a un lugar mágico por su decoración, su música, su olor y desde luego, por su sabor. Pedir cigarrillos, fósforos, sal o azúcar, es un verdadero momento de verdad, ya que la presentación en la cual éstos son entregados es realmente gratificante. Los productos, desde las picadas hasta los postres, son increíbles. La experiencia en el baño, la ficha para el ropero, la caja con la carta y la cuenta, la forma de servir y los utensilios son realmente auténticos. (Exhibit 2). Es precisamente esta cultura y pasión hacia el detalle, lo que hace que los clientes se sientan especiales en todo momento.

Desde hace 15 años Andrés Carne de Res ha sido uno de los abanderados del entretenimiento de niños en la industria de los restaurantes en Colombia, con la visión de que estos niños, al pasar los años, crecerán con los mejores recuerdos del restaurante, niños que al crecer se han convertido en algunos de sus clientes más fieles. Actualmente, la zona de niños es un área de 200 metros cuadrados, dedicada a ellos, en la cual se encuentra un personal capacitado especialmente. En esta parte del restaurante los niños pueden jugar, hacer esculturas de madera y metal, máscaras de yeso, “señores cara de papa” con totumas

y plastilina, pintar camisetas, dibujar, hacer collares, pintarse la cara, montar en zancos, disfrazarse, ver obras de teatro y otra serie de actividades lúdicas que pueden hacer solos o en compañía de sus padres.

Además, el restaurante cuenta con una página Web: www.andrescarnederes.com, diseñada por el equipo de creativos in-house, la cual genera otro tipo de experiencia y de interacción con los clientes. Es una página que tiene el sello de Andrés, que sorprende en cada sección, una página mágica, donde la perfección y la pasión por el detalle salta a la vista. La página es literalmente un reflejo virtual del restaurante, convirtiéndola en una herramienta muy importante para transmitir la cultura andresiana a nivel mundial, además de ser un medio de contacto con los visitantes extranjeros que representan el 30% de los 2.500 comensales que aproximadamente recibe el restaurante cada fin de semana. La página cuenta con 10 secciones: Arborígrama , Trabaje con nosotros, Cocinando un sueño, Almacén, Objetos perdidos, Fotoarte, Visitas virtuales, Carta-Menú, Eventos, y Contáctenos. Actualmente están trabajando en la traducción de la página al inglés . (Exhibit 3).

DIVINO DISEÑO

Divino Diseño, es la agencia y taller in-house de ACR donde trabajan más de 90 personas entre artistas y artesanos que crean y producen en el taller cada una de las piezas que decoran el lugar, “Creatividad, ese es el argumento más importante del restaurante, vivo todo el día preocupado en ese sentido. Lamento mucho cuando la faceta como administrador me deja poco tiempo para pensar, para ir a otros sitios y conocer otras cosas, sólo así se despierta la creatividad.” Afirma Jaramillo.

Tan original ha sido su propuesta gráfica, que en 2007 la carátula del disco compacto del restaurante Los Vallentos de Andrés, en la que aparece el Divino Niño con un acordeón, fue nominado al Premio Grammy Latino en la categoría de Mejor Diseño de Empaque .

Además, se promueve el diseño gráfico mediante convocatorias y concursos de donde salen algunas ideas del restaurante .

Para los eventos especiales también se desarrollan piezas únicas con el fin de sorprender al cliente con detalles inesperados.

De los creativos y diseñadores, quienes conceptualizan “el toque de Andrés”, nacen conceptos fantásticos, que luego de aprobados, se producen con el apoyo del taller creativo compuesto por carpinteros, ornamentadores, pintores, electricistas, artistas y otros. De acuerdo con las necesidades del restaurante se han diseñado y producido objetos innovadores, como por ejemplo “la parrilla portátil, para asar y presentar la parrillada que era un plato con muchas carnes cada una con un punto diferente de cocción. Se ingenió y fabricó una parrilla de plancha sobre un cajón metálico lleno de tizones que evitaba que la grasa cayera sobre el carbón y en cada mesa se le ponían unos agujeros asegurados con anillos de metal para empotrar las parrillas. También se diseñó la pataconera para servir enormes plátanos tostados, un artefacto que obligaba a los comensales a utilizar su cámara fotográfica.”



Fuente: <http://kolbwebs.wordpress.com/2009/07/29/andres-carne-de-res/>

SU CREADOR

Rumbero, de cabello largo pero ordenado, y serio en sus acciones, apasionado por la cultura, con virtud de empresario (a su juicio creada con los años), y con espíritu emprendedor, Andrés Jaramillo, un antioqueño “bogotanzado”, entrado en sus cincuentas, es uno de los más reconocidos en el ámbito gastronómico de la capital colombiana.

Es obsesivo con el restaurante. Todos los días es el primero en llegar y el último en irse. Nunca se va de vacaciones, el restaurante es su vida. Solo dos veces lo vieron irse antes de tiempo, pero porque se sentía enfermo. Una vez tomó unos días de descanso y para que no se olvidaran de él, dejó por todo el restaurante fotos giratorias con su cara. Por un lado aparecía sonriente y, por el otro, bravo.

Está pendiente de todo lo que tenga que ver con el restaurante. Desde en qué lugar se tienen que sentar a los clientes, hasta el sabor de las salsas y de la papa que va con la carne. Tiene también su taller creativo que le ayuda a decorar todo, hasta las cajas para que la gente se lleve comida a la casa... cada cosa tiene que tener su aprobación.

Difícilmente Jaramillo se puede catalogar en algún estereotipo, para tratar de entenderlo es necesario desmenuzar el establecimiento. “Creo que me parezco al restaurante hasta físicamente, yo soy un tipo ordenado, que me baño todos los días, que me echo champú, pero aparentemente podría ser caótico. Ahí está la gracia; más que serlo en mi personalidad hay toques obsesivos y compulsivos.”

Andrés Jaramillo entiende que la calidad se define en los detalles y es maniático respecto a ellos. “Algo que me molesta mucho es, por ejemplo, que un vodka con mandarina lo sirvan con una tajada de limón. Eso me emberraca” . En este proceso es clave “la palm de Andrés”, una pequeña libreta que lleva pegada con un gancho a su pantalón y en la que anota todo lo que ve a su paso: un espejo roto, un adorno suelto o un espacio que se puede llenar. “La palm de Andrés” no sólo sirve para pasar revista. Jaramillo la usa permanentemente para canalizar su creatividad y buscar significados para cada uno de los elementos que la gente encontrará a su paso. Guarda las páginas llenas de ideas en una caja y luego las pasa al computador. La caja está atiborrada, pues nunca le queda tiempo suficiente para repasarlas todas.

Cada espacio en el restaurante tiene un nombre que refleja una historia. Los clientes quizás no presten atención al nombre ni a la historia de la mesa en que se sientan, pero Jaramillo y los meseros sí los conocen y eso hace la diferencia. Cuando identifica un espacio vacío, Jaramillo busca cómo llenarlo y pide sugerencias a sus empleados para “andresar” el punto en cuestión. El verbo “andresar” significa que no se trata de poner cualquier cosa, sino que hay que darle a ese punto un significado único a través de los objetos.



Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=2mKSs3VQ0Cw>

Hay una cierta espiritualidad en eso de darle significado a los objetos, a las paredes, a los techos y a los corredores. Y es que Andrés tiene algo de místico. Las cosas que él encuentra por la calle o en la orilla de la carretera o en la playa, intentan decirle algo y él las recoge y trata de interpretar lo que le dicen. En el fondo, Andrés Carne de Res es su gran obra, el templo de esa espiritualidad, su “atelier” si hablamos en términos artísticos.

3. EL ENTORNO

La categoría de restaurantes, comidas rápidas y bares, ocupa el segundo lugar de participación por sector de actividad con el 14,41%, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). En 2007 el sector de hotelería y restaurantes –excluyendo comercio–, fue el sexto rubro de mayor crecimiento de la economía nacional, con un índice del 5,95% y un nivel de ventas de 6 billones de pesos. Esta dinámica se debe, según Gustavo Toro, presidente de la Asociación Colombiana de Restaurantes (ACODRES), a que “en los años recientes, la industria gastronómica en el país ha experimentado un desarrollo constante que se refleja en la creciente demanda y especialización del sector” .

En el Cuadro 1 se registran las posiciones de los líderes locales en la categoría de restaurantes según ventas:

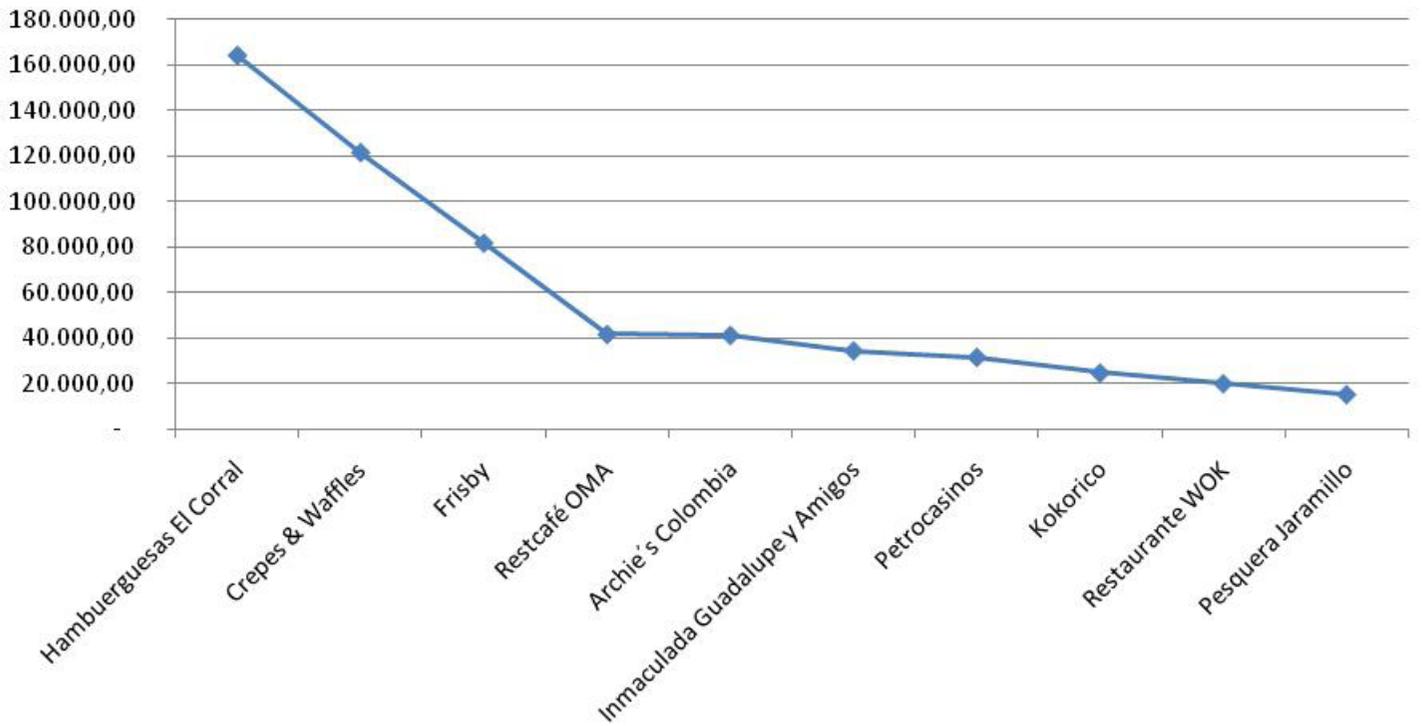
Cuadro 1

Líderes locales categoría restaurantes

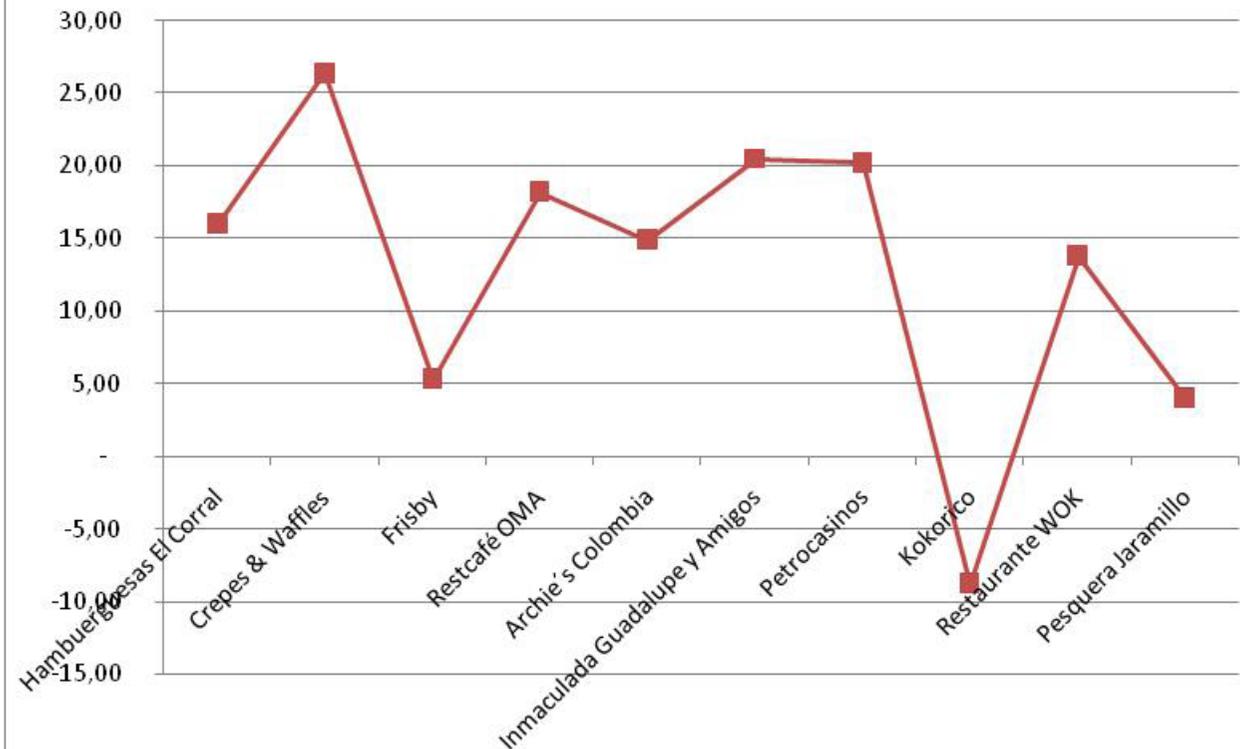
| Posición | Empresa | Ventas (millones de \$) | Variación (%) |
|----------|---------------------------------|-------------------------------|------------------|
| 1 | Hamburguesas El Corral | 164.308,00 | 16,00 |
| 2 | Crepes & Waffles | 121.620,00 | 26,40 |
| 4 | Frisby | 81.742,00 | 5,30 |
| 7 | Restaurante OMA | 41.550,00 | 18,20 |
| 8 | Archie's Colombia | 41.213,00 | 14,90 |
| 11 | La mescolaba Guadalupe y Amigos | 34.358,00 | 20,50 |
| 12 | Petrossianos | 31.498,00 | 20,20 |
| 18 | Kolonico | 24.631,00 | 8,80 |
| 21 | Restaurante WOE | 19.901,00 | 13,80 |
| 24 | Pesquera Jarumillo | 15.116,00 | 4,00 |

Fuente: Ranking Restaurantes, En: Dinero, Edición Especial, mayo 29 de 2009, No. 326.

Ventas (millones de \$)



Variacion (%)



Es interesante ver que la mayoría de las empresas nombradas son cadenas de restaurantes e incluso con franquicias, tanto en el país como en el exterior, mientras Inmaculada Guadalupe y Amigos (Andrés Carne de Res) es un único restaurante de 15.000 metros cuadrados.



Fuente: <http://eloyhanoi.blogspot.com/2011/08/andres-dc.html> |

El secreto, según sus propietarios, es que Andrés Carne de Res es un lugar que se reinventa, que muta, que “se destruye para volverse a construir”, como señala el mismo An-

drés. “ACR es una empresa que cambia todos los días y de este hecho son testigos sus clientes, empleados, proveedores y accionistas.” Esta empresa revolucionó los restaurantes de tema y los llevó a un extremo tan rimbombante como rentable, y su estética semi-kitsch ha influenciado de igual manera otros comedores famosos de Bogotá.

Según sus Estados Financieros de 2008, los activos de Andrés Carne de Res alcanzan los \$24 mil millones, y un 42% de esa suma representa sus pasivos (Exhibit 4); una empresa tan jugosa como su T-bone steak, la punta de anca, o el lomo tártaro, que como prerrequisito, van acompañados de tomates rellenos y arepas.

Según Tormo y Asociados, empresa especializada en franquicias, esta tendencia será el plato fuerte de las grandes oportunidades de negocio de restaurantes, tanto dentro como fuera del país. Los conceptos nacionales tienen excelente salida, con ejemplos como Mondongo's en Miami, cuyas instalaciones han sido ampliadas cuatro veces; conceptos como el de Archie's y Kokoriko en Estados Unidos, Paneroli, El Corral y Crepes & Waffles en Panamá, donde en el Centro Comercial Multiplaza, 6 de los 13 negocios de comidas, son colombianos. Según las proyecciones del

segmento, habrá una expansión importante en el exterior y las oportunidades de negocio son más que jugosas.

De acuerdo con Julio Seneor , Socio Directivo de Tormo y Asociados, “El concepto colombiano es apetecido para esta modalidad de negocio, pero los empresarios no están listos para este reto. En general, aquí somos muy tímidos para emprender estas aventuras en el exterior, cuando existen en el mundo ejemplos clave de desarrollo de franquicias en otros países. La receta del éxito está en conjugar un buen concepto con un buen producto y perder el miedo a crecer. Es necesario tener una retroalimentación con quienes han tenido la experiencia por fuera, analizar las tendencias de mercado y entender que los productos tienen que adaptarse a la demanda local de ciertos ingredientes y productos”.

4. EL SOCIO Y ANDRÉS D.C.

Small Enterprise Assistance Funds (SEAF) fue fundada en 1989 y se ha especializado en realizar inversiones en empresas medianas y pequeñas en países con economías emergentes. SEAF con su oficina principal en Washington

D. C., tiene operaciones en más de 20 países, administrando fondos con más de US\$400 millones en capital agregado. La firma ha realizado más de 200 inversiones a nivel global en diversos sectores.

La experiencia en India, Estados Unidos y Perú afianza el perfil de Héctor Cateriano, el peruano que lidera las operaciones del fondo de capital privado SEAF Colombia S. A., que como filial de SEAF, se especializa en administrar fondos de capital privado en Colombia a nivel global.

Por otro lado, SEAF Colombia S. A., también administra el Fondo Transandino Colombia FCP, convirtiéndose en el primer fondo de capital privado diversificado en Colombia. Este fondo fue constituido en diciembre de 2005 y cuenta con un capital de US\$17 millones al presente, aportados por inversionistas institucionales locales e internacionales. Se puede ver la forma como SEAF desarrolla sus procesos de inversión sobre pequeñas y medianas empresas, en el Exhibit 5 .

Una experiencia de SEAF Colombia fue cuando a principios de 2007, anunció inversiones por US\$2 millones en

Refinancia S. A., una empresa colombiana especializada en compra y administración de cartera vencida para ofrecer soluciones financieras, para rebancarizar a personas con mora en su trayectoria crediticia. Desde entonces, la empresa ha triplicado sus ingresos y hoy administra una cartera propia de \$1 billón de más de 110.000 clientes.

Unos meses después, el fondo hizo otra inversión similar en Bodytech. De la mano de este administrador, esta cadena de gimnasios pasó de 21 a 37 sedes e inició un plan de expansión internacional que incluye la apertura de seis gimnasios en Perú para este año y en conversaciones para llegar a Brasil, México y Chile a partir del próximo año, y en el 2007 su entrada a la Bolsa de Valores de Colombia con una emisión de bonos y de acciones. En general, SEAF determina el cumplimiento de varias funciones dependiendo de la etapa de crecimiento en la que va participando para cada empresa. (Exhibit 6)

Este importante socio le propuso a Andrés Jaramillo llevar a cabo una expansión a través de la creación de nuevos restaurantes en varias ciudades del mundo, empezando por la ciudad de Bogotá, y posteriormente expandirse a otras ciudades del mundo como Ciudad de México, Mia-

mi, Nueva York y Panamá.



Fuente: <http://angeljulianrey.blogspot.com/2010/05/corrales-en-andres-carne-de-res.html>

En septiembre de 2009 se inauguró oficialmente Andrés D. C., la primera etapa del proyecto de expansión de Andrés Carne de Res. Ubicado en un nuevo local del centro comercial El Retiro en la Zona T de Bogotá, la cual es una de las zonas más transitadas por jóvenes y ejecutivos, de-

bido a que existe una gran cantidad de oficinas, tiendas, bares, restaurantes y centros comerciales alrededor.

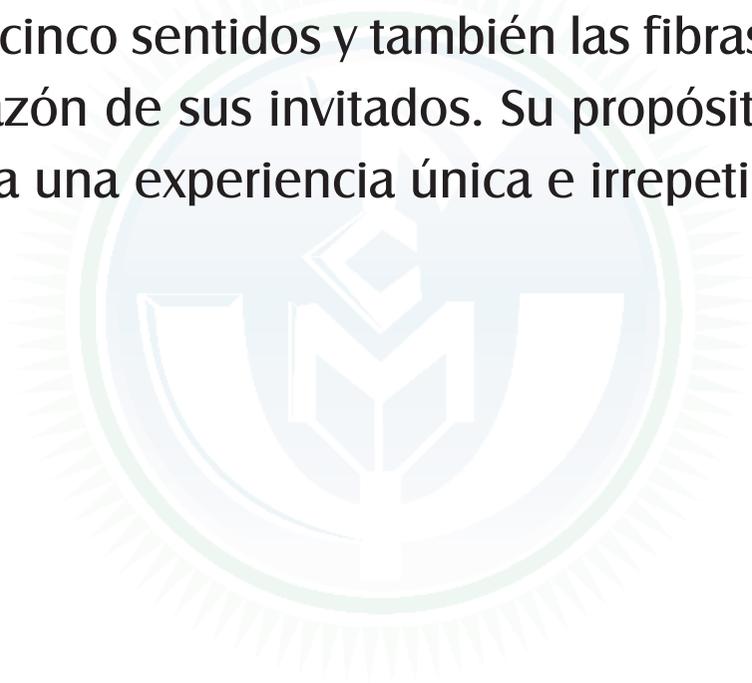
Con el surgimiento de Andrés D. C., se logró diseñar un restaurante “estandarizado”, es decir, que se puede replicar en otros sitios, por lo tanto fueron profundamente documentados todos los procesos internos, la construcción, adecuación, mobiliario y productos implementados en el desarrollo de este proyecto.

A diferencia de Chía, el restaurante en Bogotá opera en un local alquilado de 1.600 metros cuadrados, distribuidos por igual en 4 pisos, con capacidad para ubicar a 714 personas sentadas, donde la circulación de toda esta gente y los meseros se da, gracias a la adecuación de amplias escaleras y ascensores. El de Bogotá es un restaurante urbano, “una mezcla de Bodeguita del Medio, de un café francés, de rumba Caribe, de un teatro de NY, plaza de mercado, etc.”

Andrés D. C. abre sus puertas los 7 días de la semana, con un personal de 280 empleados, los cuales asistieron a la “Escuela andresiana” y fueron capacitadas en servicio,

aprendizaje y dominio de la carta, contabilidad, atención al cliente y cultura andresiana.

Ésta es la primera de seis iglesias, la cual ofrece una nueva experiencia a sus visitantes. Sin embargo, el “vaticano” indiscutible, emblemático, mágico, sorprendente, siempre será Andrés Carne de Res – Chía. “La idea de ACR era impactar los cinco sentidos y también las fibras más sensibles del corazón de sus invitados. Su propósito era hacer de cada visita una experiencia única e irrepetible...”



Balance General
(en miles de pesos)

| | 2007 | 2008 | Variación |
|-------------------------|------------|------------|-----------|
| Total activo | 15.615.291 | 24.484.108 | 56,80% |
| Total Pasivo | 7.226.253 | 10.495.733 | 45,24% |
| Total Patrimonio | 8.389.038 | 13.988.375 | 66,75% |

Estado de Resultados
(en miles de pesos)

| | 2007 | 2008 | |
|-----------------------|------------|------------|---------|
| Ingresos | 28.522.120 | 34.358.234 | 20,46% |
| Utilidad bruta | 19.801.422 | 25.048.095 | 26,50% |
| Utilidad neta | 605.534 | 1.873.425 | 209,38% |

Razones Financieras

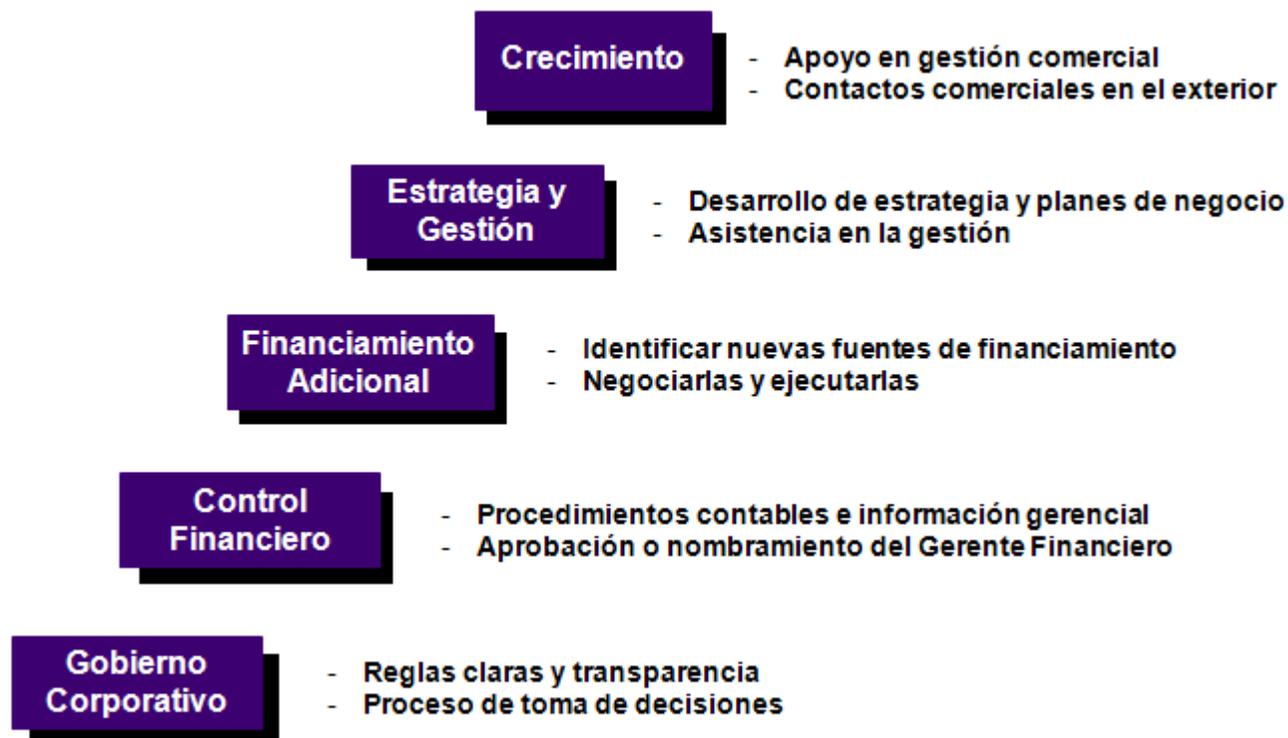
| | 2007 | 2008 |
|-------------------------------|-------|-------|
| Razón corriente | 0,73 | 1,04 |
| Razón de endeudamiento | 0,46% | 0,43% |
| Margen neto | 0,01% | 0,04% |

Exhibit 5



Proceso de inversiones de Seaf

Exhibit 6



PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

El nivel de recordación de Andrés Carne de Res es muy alto. ¿Qué es lo que recuerdan sus clientes, la comida, la música, la experiencia vivida?

El índice de clientes que visitan a Andrés Carne de Res y luego lo refieren a otros (índice de referencia) es muy alto. ¿Cómo explicar este resultado si su eslogan es Bueno... Bonito... y Carito?

Es Andrés, su creador, el gerente de Andrés Carne de Res o es el Gerente líder del diseño de la experiencia en este lugar de esparcimiento, ¿por qué?

¿Qué pagan los clientes cuando van a Andrés Carne de Res, el precio del producto o el valor que les genera la experiencia?

¿Es posible mercadear y vender experiencias?



LA HAMBURGUESERÍA

Casos empresariales

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social
Investigador Asociado CIDE

Fundación Universitaria María Cano
CENTRO DE INVESTIGACIONES - CIDE
2011
Medellín



Un grupo de jóvenes emprendedores LA HAMBURGUESERÍA

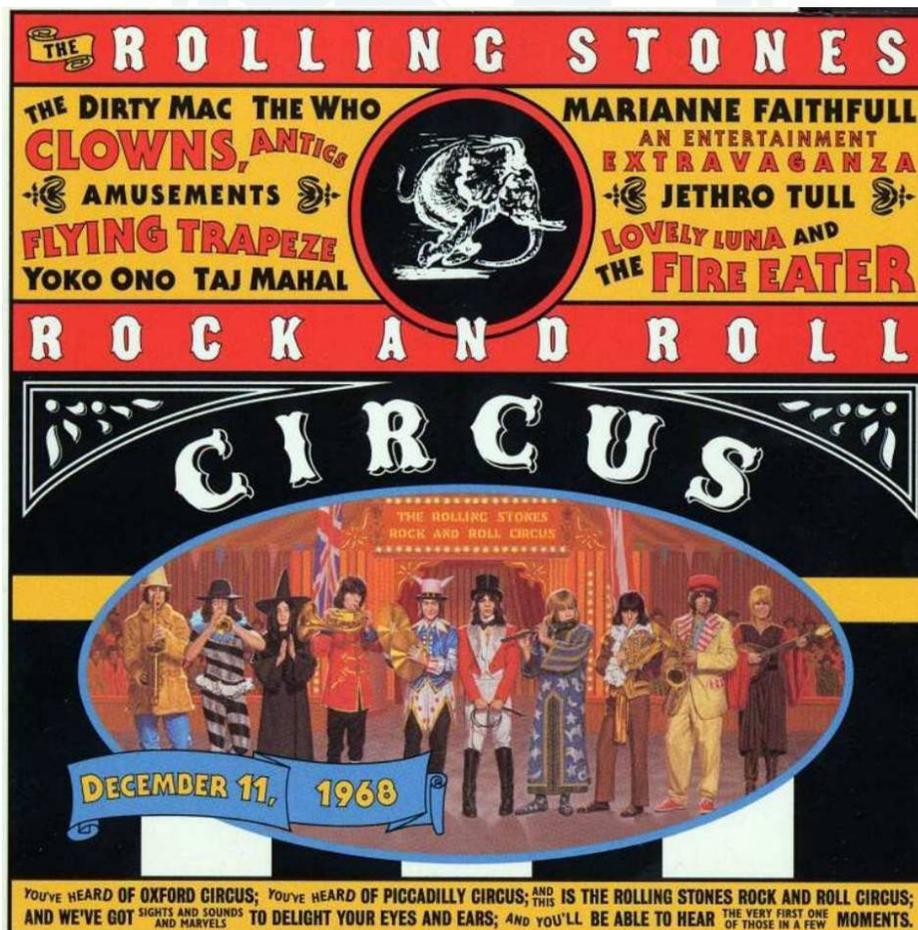
Otro ejemplo de emprendimiento con creatividad e innovación. Ricardo Ángel, con visión de empresario; y Juan Pablo Ruiz, amante de la música, del diseño (arquitecto), rumbero y melómano, se juntan para crear un “restaurante de Barrio, un parchadero, un merendero que la gente se apropie del sitio, que vaya 3 ó 4 veces a la semana, que piensen y digan chévere estar ahí.

El empresario y el melómano fanático de los Beatles y los Rolling Stones, se unen para crear La Hamburguesería, uno de los restaurantes más reconocidos en Bogotá, ubicados en las zonas gastronómicas de la ciudad, con un ambiente circense e inspirado en la música rock and roll, especialmente de los Beatles y los Rolling Stones y que ahora mira con mucha claridad su incursión en las zonas de comi-

das de los centros comerciales, ajustando su diseño, pero manteniendo su espíritu.

En estos restaurantes, además de una buena comida, hay espíritu de circo, hay música a volúmenes diferentes, dependiendo la hora, luces y al final un ambiente rocanroleo de parranda y diversión

Este afiche refleja la inspiración del diseño y el ambiente de La Hamburguesería.



Fuente: <http://picasaweb.google.com/103731333476200284725/Musica>

Esta forma de promocionar La Hamburguesería, marca el sello de su inspiración ambiental y como negocio.

Invita **SHOCK** Revista

Invita **radiónica** 99.1 fm

LA HAMBURGUESERIA

PRESENTA EN JULIO DEL 2009

EN USAQUEN
Reservas: 2141943, CII 118 6a-40

EN EL PARQUE DE LA 93
Reservas: 6160169, CII 93B 11a-34

Viernes 3
BLUESWAGEN

Viernes 10
3 DE CORAZON

Sábado 11
ROCKSITO

Sábado 18
SANTOREMEDIO

Viernes 24
BLACK POP

Sábado 25
SERAPIA
Desde Argentina

Viernes 31
THE MILLS

Todos los miércoles
BLUES JAM
HIPPIE HOUR

Sábado 4
ALFONSO ESPRIELLA Y AMOS PIÑEROS

Sábado 11
LECTER

Sábado 18
ROCASNICA

Sábado 25
NADIE

Todos los miércoles
JAZZ EN VIVO

www.myspace.com/lahamburgueseria
www.lahamburgueseria.com

Fuente: <http://www.lahamburgueseria.com/eventos/MainGalleryAfiches/afiches.html>

En La Hamburguesería, como en el caso analizado anteriormente de Andrés Carne de Res, la experiencia de estar allí, disfrutar de un ambiente circense y escuchar música con el estilo rocanrolero, es vivir una experiencia wow, que luego origina una WOM, mercadeo de voz, que consolida el posicionamiento de la marca y del sitio en la mente y en el corazón.

La gente joven y la de ayer que vivió los Beatles y los Rolling Stones, escogen y prefieren este lugar de recuerdo para exigir, además de recordar y consumir una hamburguesa diferente, hecha en casa, en un ambiente que la hace sentir diferente a los demás.

El mercadeo de experiencias, requiere que sean estimulados los sentidos y no sólo satisfacer el deseo de comer una hamburguesa, es el ambiente, la música, la gente que allí asiste y forma parte del ambiente, lo que hace que un cliente prefiera ir a este sitio y no a otro.

El cumplimiento de la promesa de valor, es por tanto una conjunción de variables objetivas y subjetivas, que hace la diferencia, que hay que mantener con constancia in-

novación y creatividad. Un establecimiento que escoge la experiencia como su elemento diferenciador no se puede volver rutinario. Todos los días hay que sorprender al cliente, hay que dejarle un recuerdo grato, que él quiera repetir y que por tanto estimule a otros para que lo vivan.



Fuente: <http://www.plaxo.com/directory/profile/201864148544/618b19c4/Orlando/Amorocho>

Aquí de nuevo la imaginación, creatividad y persistencia de los creadores es muy importante para que el negocio perdure, pero de nuevo la gente que hace el ambiente es

un factor insustituible para consolidar esta ventaja competitiva.





Caso La Hamburguesería – Mercadeo experiencial

“Queremos ser un restaurante de barrio, un parchadero, un merendero, que la gente se apropie del sitio, que vaya 3 ó 4 veces a la semana, que piensen y digan chévere estar ahí...” (Ricardo Ángel*)

Son las 11:30 de la noche del viernes 3 de julio de 2009. Ricardo Ángel –Gerente General y accionista principal de la empresa– y Juan Pablo Ruiz–Gerente de Eventos y accionista minoritario–, se encuentran sentados en una de las mesas que queda justo al frente de la tarima de La Hamburguesería ubicada en la localidad de Usaquén. Una banda joven que fusiona el blues con sonidos clásicos de rock, llamada Blueswagen termina su presentación y una gran ovación emerge, dejando ver la excitación del público presente en la fría noche bogotana.

Juan Pablo, un melómano de 40 años, fanático de los Beatles y los Rolling Stones, no oculta su satisfacción al observar los frutos de su esfuerzo de organización de eventos, y comenta, “¡Qué chimba de toque! Le pegamos nuevamente”. Sensación que se ve penetrada en la sonrisa y gestos faciales que demuestran emoción de cada uno de los asistentes de ese día en el restaurante. Ricardo sonríe tibiamente y le responde, “Buen trabajo. Pero esto no termina acá. Nos falta aún mucho por lograr. Pero de eso hablaremos el próximo martes”. Juan Pablo no comprende muy bien las palabras de Ricardo, pero decide esperar hasta el martes, día en que está citada una reunión de Junta Directiva. Prefiere excusarse, pararse de la mesa, e ir en búsqueda de Luis Fernando Paredes –Gerente de Punto– para darle indicaciones sobre el montaje de la próxima banda en el escenario.

La Hamburguesería es uno de los restaurantes más reconocidos de Bogotá. En la actualidad cuenta con seis locales ubicados en las zonas gastronómicas más visitadas de la ciudad. Ha logrado un posicionamiento muy importante en la mente de los exigentes consumidores bogotanos. Además de contar con una variada carta con selectas recetas que incluye platos estrella como las hamburguesas, el

calentado y la sopa de tortilla, ofrece toda una experiencia a sus visitantes que resulta de la inclusión temática del rock and roll y el estilo circense para la estimulación de los sentidos. Sus servicios van más allá de sentarse en una mesa a disfrutar de una buena comida, éstos alcanzan a estimular otros sentidos, tales como la admiración por la decoración del lugar con elementos que evoca la temática mencionada, como también la exaltación y admiración por las melodías escuchadas de los nuevos grupos emergentes en este género musical.



Fuente: <http://discografiadecharlygarcia.blogspot.com/2010/08/2003-charly-garcia-rock-and-roll-yo.html>

Juan Pablo llega muy puntual el martes a la reunión de Junta Directiva. Sabe que hay algo que no tiene tranquilo a Ricardo y quiere saber cómo puede ayudar. Ricardo se dirige a la Junta y les dice: “Señores, desde que iniciamos esta aventura de La Hamburguesería, hemos querido que el restaurante haga parte esencial de la vida de nuestros clientes. Pues bien, hoy tengo que decirles que estoy pensando seriamente en expandir el negocio para competir en el segmento de comidas rápidas”. Juan Pablo se muestra sorprendido y lo interrumpe: “Richie, me preocupa que se distorsione la imagen que hemos querido proyectar al mercado. La gente hoy piensa en La Hamburguesería e inmediatamente piensa en música, en rock and roll, en ambiente circense, e incluso en rumba. No solamente en comida”.

Ricardo replica: “Es un riesgo que debemos correr. Mi deseo es seguir creciendo y ustedes bien saben que tenemos un producto de calidad que podemos aprovechar para incursionar en modalidades de negocio rentables. Le propongo Juancho que piense más bien en la estrategia que debemos seguir para acompañar esta decisión y evitar un impacto desfavorable sobre nuestra imagen. Nos reunimos el próximo viernes y me cuenta”. Después

de abordar algunos temas operativos la reunión termina y Juan Pablo se retira en silencio pensando en cuál puede ser la estrategia para no perder lo que él ha construido con tanto corazón, desde que comenzó a trabajar con Ricardo: Una identidad con gran poder emocional.

La historia de La Hamburguesería

Todo comenzó en el año 2000. Ricardo –administrador de empresas profesional– y Andrés Cuadrado –arquitecto profesional– compartían un gusto especial por la cocina barbecue. Se reunían en el sector de La Macarena –lugar en el que residían en Bogotá– e invitaban con frecuencia a sus amigos a compartir una velada hogareña alrededor de la cena y la música que ambientaba sus encuentros. Ambos aprovechaban estos espacios para mostrar sus destrezas culinarias, preparando hamburguesas con una receta aprendida desde su hogar de infancia, la cual se iría perfeccionando en el tiempo.

El éxito de las hamburguesas que Ricardo preparaba frente a sus amigos, así como el placer que emanaba de los encuentros en los que la buena música también era carac-

terística, hizo que un día apareciera la idea de compartir con el público de La Macarena la receta que tantos momentos de diversión les había procurado. Ricardo reconocía en La Macarena un lugar ideal para hacer presencia, ya que se trataba de un lugar ya posicionado a nivel gastronómico, que contaba con restaurantes de alta calidad y también con algunos de calle o comida rápida de baja calidad, pero que carecía de un restaurante intermedio donde la gente pudiera reunirse a socializar sin tener que pagar una cuenta muy alta, un parchadero.



Fuente: <http://www.getdeal.co/nuestras-ofertas/?id=39>

En este punto iba a nacer un lugar, no sólo para comer hamburguesas, sino un espacio en donde más personas pudieran tener esa experiencia que Ricardo y sus amigos habían vivido.



Fuente: <http://robpacker.wordpress.com/2010/01/26/la-macarena/>

Fue así como en febrero de 2003 finalmente consiguieron un local disponible en La Macarena, lo adecuaron de manera sencilla y abrieron al público con el nombre de La Hamburguesería.

Su producto principal eran las hamburguesas y el menú –escrito a mano– ofrecía una variedad no muy amplia de hamburguesas, sumado a algunos otros platos diseñados por Beatriz de La Espriella, reconocida chef a nivel nacional y madre de Ricardo, quien cuenta que “fue una experiencia de aprendizaje”.



Fuente: <http://robpacker.files.wordpress.com/2010/01/p1000252.jpg>

Nunca antes habían tenido un local de comidas y el tiempo que éste les demandaba era bastante alto. Con el tiempo y en la medida en que aprendían, se fueron volviendo más productivos y los ingresos les permitieron comenzar a hacer diseños y adecuaciones al local.

Ricardo y Andrés tenían una pasión fuerte por el rock y con unos amigos –incluido Juan Pablo– hacían parte de un grupo de Rock y Blues. Una vez el restaurante empezó a mostrar las primeras señales de progreso, decidieron llevar el grupo a tocar al restaurante, tema que atrajo gran número de nuevos clientes y que además empezó a convertir el restaurante en un sitio de rumba. Alrededor de la música y del gusto de sus dueños por el rock, nació la idea de decorar el local y darle identidad a partir del famoso concierto The Rolling Stones Rock & Roll Circus, espectáculo circense-musical ideado por Mick Jagger y Keith Richards –grabado para la BBC, el 11 y 12 de diciembre de 1968 en Londres– y que durante mucho tiempo fue considerado uno de los tesoros perdidos del rock and roll (Anexo 1).

En este punto la división de funciones en el grupo de amigos comenzaba a vislumbrarse. Mientras que Ricardo se consolidaba como el administrador y estratega de la ini-

ciativa de emprendimiento y Andrés comenzaba a trabajar en la identidad de los locales, Juan Pablo –compañero de rumba e integrante de grupo de rock and roll–, empezaba a participar del negocio, aportando sus conocimientos musicales y creando las bases de música para poner en el local en las diferentes horas del día. Dos años después de la apertura del primer local, la popularidad de La Hamburguesería ya era grande, y sus mismos clientes les pedían expandirse y abrir un local en el norte. Fue así como en enero del 2005 decidieron abrir el segundo local, situado en otras de las zonas gastronómicas reconocidas en la ciudad conocida como la zona G.

En la apertura del segundo local, Juan Pablo entraría a hacer parte del negocio y a jugar un papel fundamental en la consecución de bandas para hacer conciertos en los locales, iniciando un proyecto acústico importante, que tenía como objetivo promover a los artistas emergentes, mediante conciertos realizados en los diferentes locales de La Hamburguesería. Esto se concretó en diciembre de 2005 con la apertura del tercer local en Usaqué, otro sitio de la ciudad altamente posicionado como destino gastronómico. Fue en este restaurante donde finalmente lograron convertirse en el restaurante de barrio con clientela

fija, atraída no sólo por la comida, sino por sus conocimientos de la buena música.

El crecimiento de la empresa no se detenía y a raíz del éxito de los anteriores locales, sus amigos y conocidos empezaron a ofrecer nuevos locales para abrir restaurantes en otros lugares de la ciudad. Fue así como se abrieron locales en El Salitre en julio de 2006, en La Soledad en octubre de 2006 y el más reciente en el Parque de la 93 en abril de 2007 (Anexo 2). Algunos están más enfocados al tema de bar y al tema de rumba y otros más como restaurante. Para el 2009, La Hamburguesería continúa con su proyecto de expansión bajo el liderazgo de Ricardo, y la filosofía de mantener estrictamente bajo el control de la organización, la calidad del producto. El cuadro directivo continúa explorando alternativas de ampliar su portafolio de restaurantes y buscar la posibilidad de operar en otros formatos conservando la identidad.

El mercado de la comida en Bogotá

El estilo de vida moderno ha llevado a que las personas tiendan a dejar de comer o de preparar los alimentos en casa. Los restaurantes surgen como una solución al problema de la alimentación por fuera del hogar, convirtiéndose en parte de las costumbres alimenticias de familias e individuos. Las características y ventajas de un restaurante giran alrededor de la atención oportuna, de su accesibilidad, conveniencia, administración y operación estándar, así como practicidad, variedad, calidad y la facilidad para satisfacer infinidad de mercados.



Fuente: <http://jrrmvv.wordpress.com/about/>

En Colombia en el 2008 había más de 68.700 restaurantes, lo que significa que hay uno por cada 640 personas. En el caso particular de Bogotá se estaría hablando de más 12.818 establecimientos de este tipo –sin contar los establecimientos de comidas móviles y otros–, que generan aproximadamente 221.497 empleos y cuyas ventas promedio ascienden a 5,23 billones de pesos.

En los últimos seis años se ha observado una tendencia expansionista en Bogotá en el sector, representada por la apertura de más de 11 grandes restaurantes con inversiones superiores a los \$20.000 millones (Revista Dinero, 2008), y un fortalecimiento de los más tradicionales como El Corral, Crepes & Waffles y Archie's entre otros, así como la entrada de Wendy's y Burguer King, ambas multinacionales americanas que vuelven al país con mucha fuerza después de haberlo abandonado ya hace más de 10 años, o el nuevo concepto de Harry Sasson, con lo cual se alcanza una gran variedad y calidad en la oferta gastronómica en la ciudad capital.

La dinámica del mercado de la comida es indiscutible. Muchas empresas entran y salen del negocio de acuerdo con su capacidad de adaptación al mercado local. Las razones

de las principales decisiones de salida del mercado abarcan desde motivos económicos hasta dificultades para satisfacer el exigente gusto de los colombianos. Algunos ejemplos representativos de esta situación en Colombia se encuentran en multinacionales como Wendy's, Burger King, KFC y hasta McDonald's, empresas que tuvieron dificultades para encontrar un punto de equilibrio entre sus recetas y la sazón colombiana. Esta situación también le ha ocurrido a empresas nacionales, como es el caso del restaurante La Barra, uno de los más tradicionales de Bogotá, el cual cerró sus puertas después de décadas de funcionar en el centro de la ciudad y convertirse en un icono de dicha zona (Revista Dinero, 2008).

Aunque el mercado local es difícil de satisfacer para las multinacionales, hoy en día éstas se encuentran adaptando sus menús al paladar colombiano, ofreciendo un sabor más criollo. No obstante, este paso hacia la reconquista del mercado nacional de las empresas multinacionales, en cuestiones de sabor y sazón, es superado por los restaurantes colombianos, que ganan el mercado. Éste ha sido precisamente parte del éxito de cadenas como El Corral Gourmet, Presto y Astrid y Gastón que han sabido introducir recetas de sabores nacionales e internacionales en sus

comidas. La Hamburguesería se halla en este contexto y se apalanca en su flexibilidad para atender un sabor criollo con una experiencia musical internacional.



Fuente: <http://web7.taringa.net/posts/imagenes/4077038.R/Lo-Bella-Que-es-Colombia.html>

De igual forma, el mercado local se ha vuelto muy exigente por el conocimiento que el consumidor ha adquirido del mercado, por los altos estándares de calidad que existen en nuestro país y porque Bogotá se ha convertido en una ciudad cosmopolita y conoedora de la buena cocina. Hoy

en día en la ciudad capital y en otras ciudades de Colombia, la oferta gastronómica ha crecido considerablemente, y los comensales pueden disfrutar de una gran variedad de productos y servicios, que van desde la comida típica, oriental, árabe, europea hasta la comida rápida. En Bogotá las zonas donde se concentra la mayor oferta gastronómica son la zona T y la zona G.

La competencia

Los restaurantes en la capital colombiana están viviendo un ciclo de acomodamiento, posicionamiento y transformación, como consecuencia de la entrada de nuevos competidores, las nuevas estrategias de los tradicionales y la coyuntura económica actual. La pregunta fundamental es si el mercado es suficiente para todas estas cadenas de comidas, para satisfacer el gusto de los consumidores. Y la respuesta, por lo pronto, parece ser afirmativa. En todas las zonas de restaurantes, industriales y de negocios de Bogotá, se están gestando nuevos proyectos, se abren y cierran establecimientos constantemente, satisfaciendo las necesidades del mercado. Éste es un sector dinámico donde empresarios nacionales y extranjeros dedican su vida al negocio y ninguno puede quedarse quieto pues

esto implicaría una muerte segura.

En Bogotá, la zona T, el parque de la 93, la zona G, Usaquén y La Macarena son los lugares donde se concentran los restaurantes de más renombre en la ciudad. En el parque de la 93, se encuentran restaurantes como Archie's, Subway, McDonald's, Salto del Ángel, Corral Gourmet, Café Renault, Diner y Fridays. En La Macarena se encuentra la Juguetería, Wok, La Esquina. En la zona G están Criterion, Harry Sasson, Circa, Distrito, Nu, Albalonga, El Bulli y Astrid y Gastón y otros más que brindan una muestra de cómo se mueve el mercado en estas zonas, que entre otras cosas genera más de 600 empleos directos.

Las estrategias que utilizan estos establecimientos para mantenerse en el mercado pueden tomar varios caminos. Leo Katz, del restaurante Katz, argumenta por ejemplo, que su estrategia no es trabajar en cadenas porque a pesar que a los clientes les gusta probar cosas nuevas siempre regresan a lo básico; Harry Sasson y Leo Katz, establecen una alianza estratégica para ofrecer menús de comida típica colombiana en la zona T que busca llevar la cocina tradicional a los estratos más altos.

Restaurantes como Crepes & Waffles y El Corral optaron por estrategias de conformación de cadenas de restaurantes, dando un buen ejemplo de combinación de excelente cocina, modernización en su administración, masificación de productos de calidad a precios asequibles y un alto contenido de responsabilidad social empresarial.



Fuente: <http://dondealmorzamos.blogspot.com/2010/04/la-hamburguesa-ria.html>

Los restaurantes apuestan su futuro en el establecimiento de alianzas estratégicas, franquicias, expansión, nuevas

inversiones o en la fusión de sazones y sabores, en su esfuerzo por crear productos novedosos, actualizar permanentemente sus menús y dar la oportunidad a los clientes a degustar otras opciones gastronómicas para satisfacer cada día el exigente paladar capitalino.

La Hamburguesería tiene claro que la precisión sobre su competencia la define a partir del tipo de segmentación que realice. De manera genérica, todos los establecimientos que ofrecen comida podrían ser competidores. No obstante, si se segmenta a partir de las hamburguesas, sus competidores directos serían El Corral Gourmet, Diner, Fridays, Hard Rock Café y American Burger. Si se segmenta a partir de lo que se conoce como casual food, se haría referencia a Crepes & Waffles o Archie's. Si se segmentara por ubicación, habría otros que también serían considerados competidores. Todos ellos compiten por parte del mercado, al cual La Hamburguesería le apunta (Anexo 4).

El negocio de La Hamburguesería

La promesa de valor de La Hamburguesería consiste en una oferta de buena calidad de comida –casual food– acompañada de una buena experiencia sensorial, a un precio competitivo.



Fuente: <http://dondealmorzamos.blogspot.com/2010/04/la-hamburgueseria.html>

Sus dueños proponen un concepto equilibrado entre formal e informal, en donde prime el buen gusto y que pueda ser experimentado por todos los estratos sociales. El ambiente se encuentra construido sobre un concepto

asociado al estilo de vida de rock and roll, expresado en la música y el arte que acompaña al género –particularmente el circense–, así como un gusto específico por el teatro callejero. Los propietarios de La Hamburguesería saben que es fundamental el conocimiento de sus clientes y se esmeran por alcanzar la excelencia operacional.

Calidad del producto

En una cadena de restaurantes como La Hamburguesería la calidad del producto es un factor muy importante en la satisfacción del consumidor.



Fuente: <http://dondealmorzamos.blogspot.com/2010/04/la-hamburgueseria.html>

Ricardo cree firmemente en ello y lo resume así: “Lo importante es la calidad, lo demás son arandelas”. Mantienen una política de calidad y frescura para sus preparaciones, lo cual se constituye en la base del éxito del restaurante. Ricardo añade: “Lo importante de un restaurante es el producto en últimas... Si no tienes producto, puedes tener una cantidad de decoraciones, de ambiente, pero el core es la comida y es allí donde está el éxito de un restaurante”.

Estrategia de precio

La estrategia de precios de La Hamburguesería se deriva de su objetivo de llegar a diferentes segmentos de consumidores. Son conscientes que en su caso, no solamente el consumidor valora su oferta respecto de sus necesidades, sino que sólo se logra la venta mientras el valor percibido sea mayor al precio pagado. Por eso se preocupan por que el cliente así lo perciba –diferenciación–.

Aunque investigan sobre los precios de sus competidores en cada una de las zonas en las que tienen presen-

cia, elige precios competitivos que sólo son sostenibles en la medida en que exista una rotación alta del producto y los costos se mantengan bajo control.

Tienen programas especiales de descuento como el Hippie hour que incentiva el consumo de cerveza al tiempo que se escucha rock –después de las 10 p.m. durante un evento– o como el Happy hour que existe todos los días entre 4 p.m. y 7 p.m. El cliente de La Hamburguesería, independiente de los rangos de ingreso que tenga, debe destinar, por lo menos, diez mil pesos para acceder a ella y poder disfrutarla.



Fuente: <http://rumbabogota.com/gente/deslizante/28077>

Disciplina de valor

El cómo cumplir con la promesa de valor es un reto permanente al que se enfrenta La Hamburguesería. Debido a que se encuentra en etapa de crecimiento –dentro del marco del ciclo de vida de las empresas–, ha direccionado sus esfuerzos en los últimos años hacia la estandarización de sus procesos, en lo que podría denominarse su disciplina de valor. Lo ha logrado mediante la redacción de manuales respecto de la preparación de los productos, las buenas prácticas de higiene y seguridad, así como un protocolo específico para el servicio al cliente en todos sus restaurantes.

Gerencia de la cadena de abastecimiento

El primer centro de producción de La Hamburguesería se remonta al local que abrieron en enero de 2005 en la zona G. En ese momento utilizaron el segundo piso del local para hacer las preparaciones necesarias, del punto de La Macarena, e incluso de Usaqué. Debido a la demanda creciente y a los costos de producir en esa zona de la ciudad, decidieron mover su centro de producción a un lugar

más central desde donde han logrado estandarizar aún más la producción y darle un mayor control a las operaciones de producción de los alimentos. Allí preparan salsas, sopas, y se porciona toda la comida diariamente para que esté lista para su cocción en los puntos de venta. Con esto, se logra que el producto rote todo el tiempo, que mantenga su frescura, y que el desperdicio sea mínimo.

Tecnologías de información

La Hamburguesería se encuentra comprometida con la calidad de su servicio. De allí que la tecnología se convierta en un eje fundamental de sus decisiones estratégicas de inversión. Fueron los primeros en Bogotá en colocar WIFI en sus locales. Así mismo, en los últimos años han invertido recursos en la mejora de su software de punto de venta hasta lograr tener uno que le asegure alcanzar tiempos más cortos –mayor eficiencia en el servicio–. Cuentan con un sistema de facturación e inventario que busca agilidad y ahorro en costos. Poseen un sitio de Internet que se actualiza con frecuencia para asegurar las visitas por parte de sus clientes, y la creación de comunidades para compartir promociones e información general sobre eventos que se realizan particularmente en los puntos de Usaquén

y del Parque de la 93 en Bogotá, a partir del registro de los datos de sus visitantes.

En los temas de música cuentan con equipos robustos que garantizan un buen sonido, y se esfuerzan para que la experiencia de las bandas sea inolvidable. Esto significa que adicional a las condiciones de sonido, tienen un backline básico, lo cual les facilita a las bandas el no tener que traer todos los instrumentos a las presentaciones –con toda la logística que ello implica–. En el 2008 adquirieron un sistema de cámaras que cumple un doble propósito: de un lado aumentar la seguridad de las instalaciones, y de otro lado mejorar la preparación del producto y la supervisión del servicio.

Organización, recursos humanos y control

La Hamburguesería tiene una estructura organizacional que responde a sus objetivos de rentabilidad –control de costos– y de excelencia operacional (Anexo 5). Existe una Gerencia General, que se encarga de la estrategia y el mercadeo. La función financiera se divide en una parte macro y una parte micro, cada una de ellas en cabeza de

dos personas diferentes. Hay un gerente de eventos que se encarga del tema musical. A nivel operativo, hay un gerente que está a cargo del personal en los puntos de venta: los gerentes de punto de venta, y los jefes de cocina, jefes de mesas, meseros, cocineros, barra y cajeros.



Fuente: <http://www.abetas.com/videonum5.htm>

Para garantizar la calidad del producto, hay unos chefs ejecutivos que rotan por todos los puntos auditando el trabajo de cocina. Estos chefs trabajan de manera cercana con el Gerente de Producción, encargado del centro de preparación y acopio, en donde también participa un Jefe de Producción y cocineras. Así mismo, hay un área adminis-

trativa pequeña. En total, para el 2009 La Hamburguesería cuenta con cerca de 120 empleados comprometidos con la filosofía de la organización. Cuenta con una política de capacitación sistemática que facilita la construcción de una imagen definida de servicio al cliente.

Identidad: posicionamiento de la compañía, “Poder emocional más allá de la imagen mental”

Estrategia de diferenciación (stp)

La Hamburguesería ha mantenido su apuesta inicial de construcción de marca y ha logrado incorporar gradualmente en el tiempo, una serie de elementos distintivos a su producto y así proporcionar al consumidor un producto con identidad. Si bien la identidad actual es el fruto de grandes esfuerzos por parte de sus socios, el proceso ha sido largo y los aportes individuales de los mismos, a partir de sus destrezas, habilidades y pasiones personales, han modelado el producto hasta convertirlo en una realidad a la vista de todos.

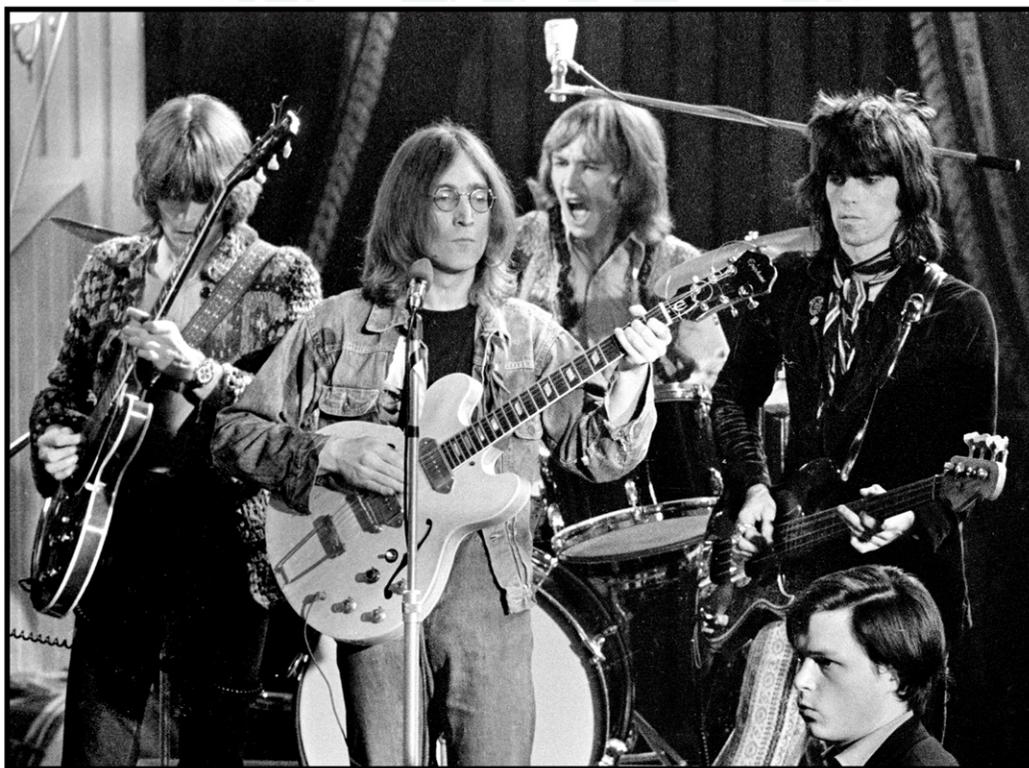
Descripción del consumidor

El consumidor de La Hamburguesería, a pesar de provenir de trasfondos múltiples, es un consumidor que disfruta y aprecia la experiencia de asistir a sus restaurantes. Esta experiencia es más que el contenido de cada una de sus partes y se puede explicar a través de los sentidos. Si bien es cierto que el sustento del negocio es la comida, y La Hamburguesería pone sus más grandes esfuerzos en la calidad de la misma, sería simplista resumir la experiencia en una sola sensación como lo es el gusto. Los socios han dirigido sus esfuerzos por lograr ofrecer, además de un muy buen producto para el paladar de sus consumidores, también un ambiente especial, donde otros sentidos, como la audición y la visión, sean estimulados y complacidos.

Experiencia de servicio: “Nosotros apelamos a los sentidos”

En experiencia de servicio orientada a los sentidos es donde entra a jugar un papel especial el tema de la música rock. Todos los establecimientos de La Hamburguesería cuentan con los equipos necesarios para proporcionar mú-

sica a los comensales mientras disfrutaban de sus comidas. Pero es el rock el que hace distintivo a este lugar, es la música que suena, sin discusión alguna, en todos los locales de la hamburguesería. Este componente importante en el tema de la experiencia a través de los sentidos ha sido abanderado por Juan Pablo, quien ha logrado imprimir un toque muy personal a partir de sus vivencias y la música escuchada por su generación. Todas las listas de reproducción que suenan en los diferentes locales han sido meticulosamente creadas, canción a canción, por este personaje.



Fuente: <http://www.siquieresbailamos.blogspot.com/2010/10/no-sabes-que-los-domingos-los-hicieron.html>

Se aclara, sin embargo, que no es necesario que todas las personas que asisten a La Hamburguesería sean amantes del rock, y que el volumen y el tipo de canciones tocadas se adapten a la clientela predominante en determinada hora y día de la semana. Por ejemplo, un domingo al mediodía, cuando asisten las familias, se pueden oír canciones suaves a un volumen moderado, mientras en algunos de los locales se tienen “toques” en vivo algunas noches de la semana, donde el público es joven y un tanto más tolerante con el volumen.

Por otra parte, el tema visual tiene su propia relevancia. Andres –el arquitecto del grupo– es el encargado de todos los temas relacionados a la adecuación de los ambientes en los diferentes establecimientos. Ayuda de esta manera a crear un ambiente visual que se complementa con la decoración, basada en el tema del rock. La decoración se basa en exhibición de posters o afiches originales de conciertos de grandes bandas en la historia del rock. De allí la idea de publicar mensualmente en diferentes medios un afiche o poster, en el que se plasma toda la programación de eventos musicales del mes, con fondos alusivos a la historia del rock. Ellos también son utilizados como decoración en los locales.

Todos estos conceptos se pueden reunir bajo los preceptos de un estilo liderado por la corriente del rock. Los estilos se definen como modos de expresión básicos y distintivos, que aparecen en un campo del desarrollo de la vida humana y como tal, se puede afirmar que el estilo de La Hamburguesería está diseñado en relación directa con el estilo “rocanrolero”. Estos estilos se caracterizan por perdurar a través de las generaciones, lo que comprueba que el ejercicio de segmentación debido a las edades, no es un ejercicio que en este caso sea especialmente pertinente. Los puntos de diferenciación de La Hamburguesería se sustentan en el rock and roll, a través de la música, los afiches, los conciertos, el ambiente y la decoración.

Plaza: ubicación de los locales y el uso de la página Web para la creación de comunidades que vivan el “restaurante de barrio”

La Hamburguesería siempre ha querido ser un lugar amable donde llegar, un punto de reunión, un lugar para pasar un rato y compartir con los amigos. De alguna manera ha querido ser un negocio de barrio, donde los residentes del mismo tengan un lugar común para reunirse. De allí que la ubicación del primer local y los que le siguieron, hayan sido escogidos meticulosamente. A través de estos locales se busca la creación de una comunidad. Pero no es de la única forma que esto se busca.

También se tiene la opción de encontrar La Hamburguesería a través de su página Web, www.lahamburgueseria.com (Anexo 7), donde se ha logrado consolidar una base de datos de clientes muy significativa. Por este medio se logra una comunicación bidireccional con los clientes. De un lado, se ofrece la información conveniente respecto a locales, menús, domicilios, notificación sobre eventos y bandas musicales en los diferentes locales, y por otra parte se puede obtener retroalimentación por parte de los

usuarios. Esta página es actualizada frecuentemente y se le considera un activo importante para el manejo de las relaciones con los clientes inscritos.

Promoción

Un detalle importante desde la creación del negocio ha sido la decisión de que la promoción publicitaria sea no pagada. Es decir, hacer uso de lo que se conoce como free press. La Hamburguesería insiste en que la promoción deseada en este negocio es a través del método de voz a voz, en que la calidad del producto hable por sí misma y de esta manera se logre difusión. Fieles a este principio nunca han pagado para promocionarse. Sin embargo, han hecho importantes alianzas estratégicas. Las principales alianzas que han realizado son con la emisora de radio Radiónica y con la revista Shock. Con estas alianzas se benefician mutuamente y se logra llegar a un público más amplio.

En la emisora se logra hacer un programa corto semanal, presentando las principales bandas implicadas en los “toques”, por lo general bandas jóvenes, emergentes. Inclu-

so varias de ellas han logrado convertirse en protagonistas del medio musical local. Se logra también la presentación de cuñas donde se promocionan los eventos de los diferentes locales, y a cambio se difunde la emisora en todos los impresos de La Hamburguesería, afiches, carteles y menús de comidas, lo mismo que a través de la página Web.



Fuente: <http://thenowhereboys.com/concierto-en-la-hamburgueseria-calle-93/>

Con la revista se logran espacios publicitarios regularmente, a cambio de la promoción de la revista en todos los impresos generados por La Hamburguesería; lo mismo que a través de la página Web. Han sido alianzas importantes y consecuentes con los principios de los socios. A lo anterior se suma las reseñas y columnas que se ha logrado publicar en diferentes medios impresos a manera de reportaje

e información sobre la comida y eventos del lugar. Sin embargo, estos no son tan frecuentes como los realizados con las alianzas.

Conservando la identidad en medio del crecimiento

Responder a la petición de Ricardo se constituía en un reto gerencial difícil de enfrentar. Juan Pablo era consciente del crecimiento de la empresa, y sabía que esa dinámica no podía ser frenada. Cualquier empresa en etapa de crecimiento se pregunta sobre la mejora de la calidad del producto, el ingreso a nuevos segmentos del mercado, de cómo aumentar la cobertura y los canales de distribución, de cómo modificar su política de publicidad –de recordación a preferencia–, y de precio para atraer al siguiente nivel de compradores –sensibilidad del precio–.

En este caso se estaba explorando la posibilidad de ingresar a un nuevo segmento de mercado y Juan Pablo pensaba en cómo gestionar el posicionamiento que ya había alcanzado La Hamburguesería en la mente de sus consumidores, como un sitio con buena comida y buen ambiente. A aquellos a quienes les gusta mucho la comida podría

serles muy atractivo el ingreso al segmento de comidas rápidas. Sin embargo, se podría desdibujar la identidad y el estilo “rocanrolero” para aquellos interesados en el buen ambiente y la rumba.

Juan Pablo sabe que el sector se ha caracterizado por ser altamente competitivo. Está demostrado que el negocio de los restaurantes se está concentrando en pocos participantes, están compitiendo por un mercado reducido y necesitarán de altos niveles de innovación, creatividad, fuerte estructura financiera y calidad para permanecer y crecer en su segmento. Esto le exigía hacer nuevamente un ejercicio de STP –Segmentación, Targeting, y Posicionamiento–, para reenfocar a sus consumidores y no perder ninguno de los que estaban acostumbrados a ver en La Hamburguesería.

Entrar al mercado comidas rápidas

Después de varias discusiones la junta directiva junto con los socios, se adoptaron dos estrategias para expandir su negocio y continuar con un crecimiento positivo, sin alterar en gran medida el concepto del restaurante. La prime-

ra, se basa en entrar al mercado de comidas rápidas en centros comerciales, y la segunda en ofrecer desayunos los fines de semana en algunos restaurantes.



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Centro_Comercial_Campanario_Popayan.jpg

La primera estrategia se adoptó para darse a conocer entre más personas y así expandir el mercado. De esta forma, se identifican tres ventajas 1) Bajo costo en la implementación del punto. 2) Convertir los puntos de comida rápida como un medio para que la gente tome la iniciativa

de visitar los restaurantes tradicionales. 3) Consolidar otra fuente de ingresos.

De esta forma, en el transcurso de 2009 abrieron dos puntos de venta. Uno de éstos se inauguró en el Centro Comercial Andino en el mes de julio, y el segundo comenzó actividades en el Centro Comercial de la Avenida Chile en mes de diciembre. Estos dos puntos los crearon a partir del mismo concepto que tiene actualmente La Hamburguesería, comida de calidad, buen servicio y precios justos, todo esto bajo un ambiente rocanrolero. Sin embargo, la estructura del negocio evoca otro tipo de experiencia, debido a que parte de las características del negocio cambian. Por una parte, las opciones de la carta son reducidas, el servicio no es a la mesa, el acercamiento al rock and roll es menor, y no hay intervención de ningún grupo musical, y por la otra, los tiempos de entrega del pedido son mucho más rápidos y están expuestos a un mayor número de personas. De esta forma, el punto de comida rápida enseña parte de la experiencia que se puede vivir en uno de los restaurantes tradicionales de La Hamburguesería y a su vez crea curiosidad en el cliente para que éste sienta la necesidad de conocerlos y vivir la experiencia completa.

Los restaurantes tradicionales de La Hamburguesería son concebidos para que la gente no solamente coma un buen plato, sino que también tenga una experiencia única enmarcada bajo el concepto de rock and roll. De la misma forma, la encargada de mercadeo de este negocio afirma que la estrategia de puntos de comida rápida no se separa de este mismo concepto, dado que también tiene la posibilidad de tener un acercamiento a este género de música, aunque en diferente medida. Es claro que en el restaurante tradicional, la experiencia que se vive es más intensa, tiene mayor impacto en el consumidor y por ende mayor recordación, debido a que en él hay una saturación de carteles, música y elementos relacionados al rock and roll, los cuales evocan sentimientos, emociones y diversiones, creando lazos estrechos con los clientes. En contraste en el punto de comida rápida, la experiencia no es tan profunda, debido a que hay menor exposición a estos elementos “rocanroleros”. No obstante, sí permite estimular los sentidos de tal forma que incita a que los clientes generen mayor deseo por conocer el restaurante tradicional y obtener toda la experiencia.

Hasta la fecha, estos puntos de comida rápida han reportado buenos resultados que se reflejan en las ventas y

las ganancias, aunque no es claro si estos puntos son los mejores; en palabras de la directora de mercadeo de La Hamburguesería “Bien, sin saber que es bien”. La explicación es que después del período de prueba se cumplieron las proyecciones esperadas, incluyendo la cobertura de los costos. No obstante, no es totalmente claro el tamaño del mercado de una plazoleta de comidas, como para determinar la participación que se debe tener de ésta. Por tanto, la directora de mercadeo afirma que a partir de la experiencia se podrá definir si los puntos de comida rápida en los centros comerciales tienen un resultado semejante a los competidores directores (puntos de comida rápida en centros comerciales). De la misma forma, se podría establecer si estos puntos, distorsiona en gran medida el concepto del restaurante, y su valor agregado de ofrecer una experiencia única.

La segunda estrategia que se enfoca en ofrecer desayunos los fines de semana tiene como propósito estratégico innovar en su oferta de productos. De esta forma, pueden aprovechar las instalaciones y capacidad del restaurante en horarios que hasta la fecha era muertos, y obtener ingresos adicionales. En este proyecto empezaron a trabajar ocho meses atrás y a finales de octubre de 2010 comenza-

ron a ofrecer el servicio de desayunos al público. El reto se basó en crear platos con las características de La Hamburguesería, como son: 1) comida abundante, 2) fácil de comer, 3) que no sea complicado, y 4) de sencilla identificación. Una vez, cuando tienen 27 opciones de desayuno, crean una nueva carta y abren al público desde las 8 a. m., para ofrecer estos nuevos productos en las mañanas de los fines de semana. Después de tres meses de prueba, crean una campaña promocional para dar a conocer estos nuevos productos, masivamente.



Fuente: <http://www.uniteddogs.com/es/forum/707/74821/festejemos-a-tia-berta-como-nuestra-querida-tia-comelona-de-la-semana/40>

Esta estrategia, primero dar a conocer los desayunos, ensayar el servicio al cliente y luego realizar el lanzamiento oficial es implementada por La Hamburguesería, por las siguientes dos razones. La primera es que creen fielmente en la estrategia de voz a voz y de esta forma esperan que a través de este medio se comuniquen las innovaciones que se hacen en el restaurante. La segunda, porque un lanzamiento exige estar preparados en todo sentido para recibir a los clientes masivamente, que tiene ansias de conocer el nuevo producto. Por tanto, toman tres meses para ajustar los productos, perfeccionar el servicio y hacer los ajustes pertinentes para que el día del lanzamiento, estén totalmente listos.

En general, la estrategia de La Hamburguesería se basa en innovar constantemente. Sus dueños han identificado que el cliente exige, que cada vez que llegue a uno de los restaurantes, encuentre algún cambio, nuevas atracciones (experiencias), platos diferentes o cualquier otra modificación. Asimismo, están seguros de mantener su mercado a través de la fidelización del cliente. Ésta se construye a través de las experiencias que se brindan, las cuales alcanzan las metas deseadas e incluso las superan, creando un impacto en el consumidor. Por tanto, el reto de La Hamburguesería continúa siendo la expansión de la cadena de restaurantes; ahora discuten entre los socios y directivas,

la posibilidad de establecer más puntos de comida rápida u otro restaurante; ¿cuál podría ser su mejor opción?

Si bien, La Hamburguesería expresa que su negocio se basa en comida de calidad, precios justos y un buen servicio, en estos lugares hay mucho más que eso, ya que no es solamente un buen servicio, sino una experiencia única entre avisos y decoración relacionada al rock and roll, que además incluye toques de este género. Por tanto, hay que definir si la estrategia adecuada, es seguir con los restaurantes que ofrecen toda esta experiencia, o los puntos de comida rápida que de alguna forma son un canal de publicidad para los demás restaurantes.

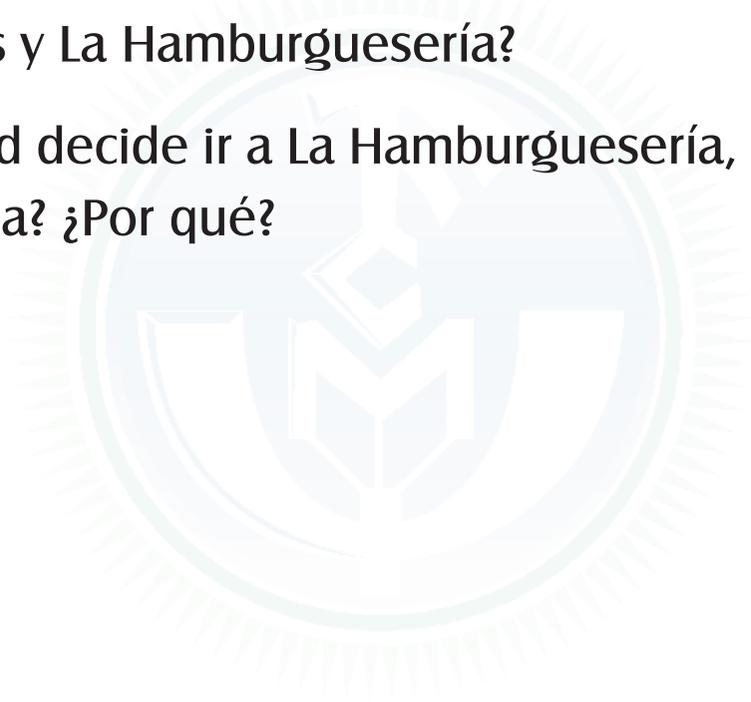
PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

¿Cuál es el foco estratégico del mercadeo en La Hamburguesería?

¿Cuál es la promesa de valor de La Hamburguesería?

¿Cuál es la diferencia entre la promesa de valor de Andrés Carne de Res y La Hamburguesería?

Cuándo usted decide ir a La Hamburguesería, ¿va a comer o a oír música? ¿Por qué?



ANEXOS

Anexo 1 - Poster Rock & Roll Circus.

THE ROLLING STONES

THE DIRTY MAC THE WHO
CLOWNS, ANTICS
AMUSEMENTS
FLYING TRAPEZE
YOKO ONO TAJ MAHAL

MARIANNE FAITHFULL
AN ENTERTAINMENT
EXTRAVAGANZA
JETHRO TULL
LOVELY LUNA AND
THE FIRE EATER

ROCK AND ROLL

CIRCUS

THE ROLLING STONES
ROCK AND ROLL CIRCUS

DECEMBER 11, 1968

YOU'VE HEARD OF OXFORD CIRCUS; YOU'VE HEARD OF PICCADILLY CIRCUS; AND THIS IS THE ROLLING STONES ROCK AND ROLL CIRCUS; AND WE'VE GOT SIGHTS AND SOUNDS AND MARVELS TO DELIGHT YOUR EYES AND EARS; AND YOU'LL BE ABLE TO HEAR THE VERY FIRST ONE OF THOSE IN A FEW MOMENTS.

Anexo 2 - Línea de tiempo apertura de locales

Apertura de locales en el tiempo

La Macarena

Febrero 2003



Usaquén

Diciembre
2005



Zona G

Enero 2005

Salitre

Julio 2006



**Parque de la
93**

Abril 2007



La Soledad

Octubre 2006

Anexo 3 - Ventas sector restaurantes 2008

VENTAS SECTOR RESTAURANTES 2009

| Empresas | # (228) | <u>2009</u> |
|--|--------------------|--------------------|
| WIMPY COLOMBIANA LTDA. | 1° | 421094 |
| I.R.C.C. LIMITADA | 2° | 174232 |
| CREPES Y WAFFLES S. A. | 3° | 137862 |
| CINE COLOMBIA S. A. | 4° | 111132 |
| GRUPO CBC S. A. | 6° | 68066 |
| INMACULADA GUADALUPE Y AMIGOS EN CIA. | 8° | 44671 |
| ARCHIE'S COLOMBIA S. A | 9° | 39488 |
| ALIMENTOS SPRESS LTDA. | 10° | 31817 |
| HEALTHFOOD S. A. | 11° | 30597 |
| GRASOT LTDA. | 12° | 29978 |
| CROWN CAMP SERVICE LTDA. | 14° | 25657 |
| KATA LTDA. | 15° | 24634 |
| LAO KAO S. A. | 17° | 24256 |
| INVERLEOKA S. A. | 18° | 21368 |
| REFORESTACIÓN Y PARQUES S. A. | 21° | 19839 |
| ARAMARK COLOMBIA LTDA. | 24° | 16918 |
| PROCINAL BOGOTÁ LTDA. | 25° | 16400 |
| PROALIMENTOS LIBER E U | 26° | 15921 |
| VIDEO COLOMBIA S. A. | 27° | 15162 |
| INVERSIONES IBEROCARIBE LTDA. | 28° | 15115 |
| DLK S. A. | 29° | 14603 |
| PESQUERA JARAMILLO LTDA. | 30° | 14032 |

FUENTE: BENCHMARK

ANEXO 4

DOFA SECTOR RESTAURANTES

Debilidades:

- El gremio de los restauranteros se caracteriza por ser muy improvisador.
- Aunque en la actualidad se ha registrado una impresionante mejoría en el servicio, es necesario trabajar en aspectos como la rapidez de las entregas y en la atención a los comensales.
- Existe todavía un gran desconocimiento de las leyes y políticas que regulan el funcionamiento de establecimientos.

Oportunidades:

- Expansión hacia otros países. Claro ejemplo de ello es la entrada de marcas como Archie's, Kokoriko y Crepes & Waffles a Ecuador, Panamá y Estados Unidos.
- Un ambiente cosmopolita. Esto hace de Colombia un mercado muy interesante, donde se pueden poner a disposición del público un sinnúmero de opciones gastronómicas con muy buenos resultados.
- La dinámica del turismo.

Fortalezas:

- Profesionalización de los propietarios de restaurantes. Es un hecho que se ha traducido en óptimo servicio y en el crecimiento de la oferta de productos.
- Propietarios con una gran visión empresarial, los cuales

han puesto a Colombia en el mapa de la elite gastronómica en Latinoamérica.

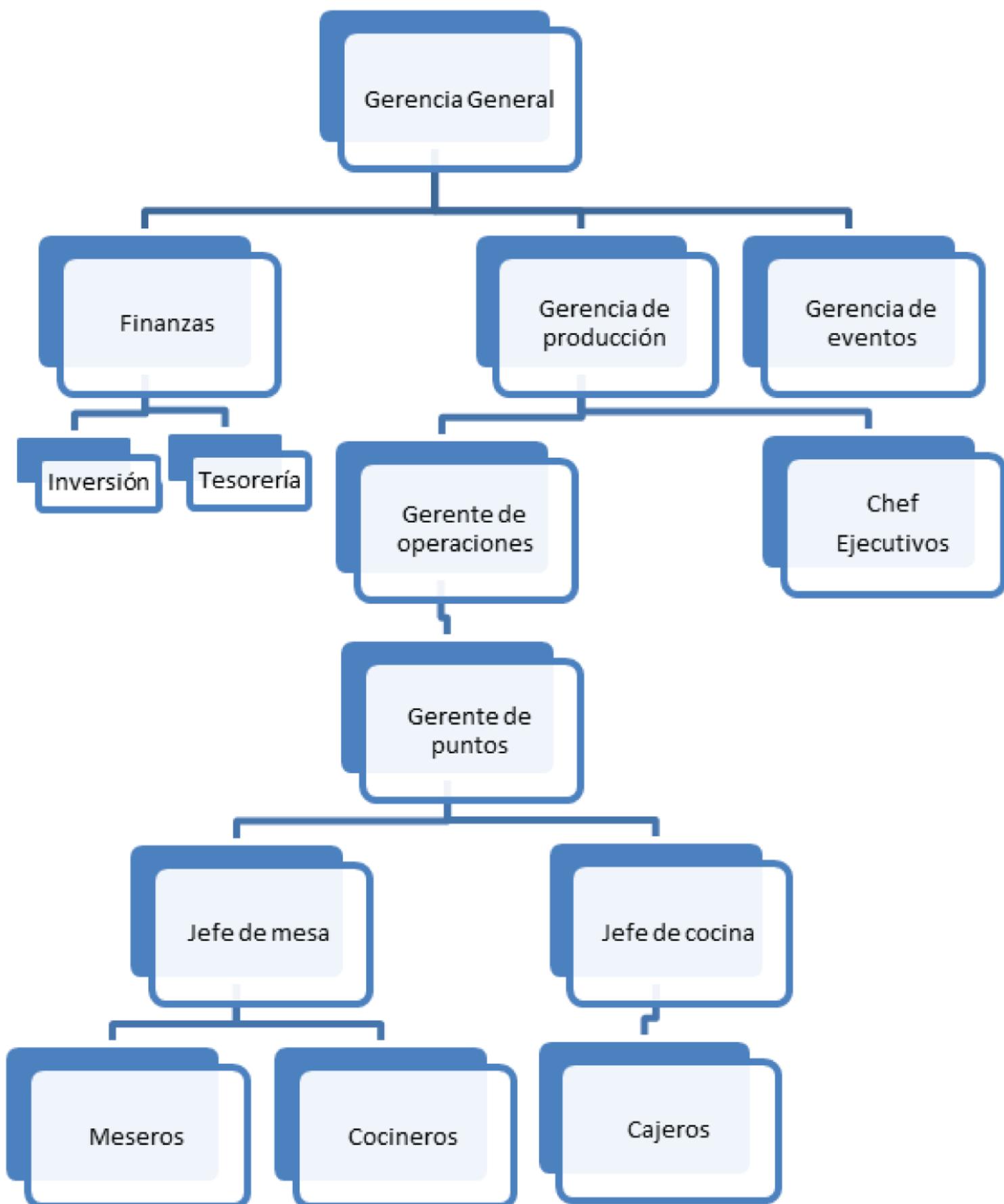
- Adopción de recursos tecnológicos en el sector.

Amenazas:

- Encarecimiento de los alimentos. En sólo dos años, productos como la harina de trigo y la papa, han incrementado sus precios en casi el 300%, lo que golpea la rentabilidad.
- El aumento en las tasas de interés afecta la capacidad de endeudamiento de los propietarios de restaurantes, limitando las inversiones en mobiliario, equipos e implementos que mejoren las condiciones de producción.

Fuente: MisionPyme, Un Menú de Gran Calidad, <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/77/67/> (consulta 18 de Julio de 2009).

ANEXO 5. Organigrama La Hamburguesería.



ANEXO 6. -Poster La Hamburguesería – Julio de 2009

Invita Revista **SHOCK**

Invita **radiónica** 99.1 fm

LA HAMBURGUESERIA

PRESENTA EN JULIO DEL 2009

EN USAQUEN
Reservas: 2141943, CII 118 6a-40

Viernes 3
BLUESWAGEN

Viernes 10
3 DE CORAZON

Sábado 11
ROCKSITO

Sábado 18
SANTOREMEDIO

Viernes 24
BLACK POP

Sábado 25
SERAPIA
Desde Argentina

Viernes 31
THE MILLS

Todos los miércoles
BLUES JAM
HIPPIE HOUR

EN EL PARQUE DE LA 93
Reservas: 6160169, CII 93B 11a-34

Sábado 4
ALFONSO ESPRIELLA
Y AMOS PIÑEROS

Sábado 11
LECTER

Sábado 18
ROCASNICA

Sábado 25
NADIE

Todos los miércoles
JAZZ EN VIVO

www.myspace.com/lahamburgueseria
www.lahamburgueseria.com

Fuente: <http://www.lahamburgueseria.com/eventos/MainGalleryAfiches/afiches.html>



ALQUERÍA

Estrategia de expansión
Casos empresariales

Humberto Serna Gómez

D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Investigador Asociado CIDE

Alejandro Díaz Peláez

Investigador Asociado CIDE

Fundación Universitaria María Cano

CENTRO DE INVESTIGACIONES - CIDE

2011

Medellín



Cómo afrontar una crisis: El tesón de unos empresarios

Alquería

En 1959 se inicia esta historia de un emprendimiento familiar, que ya cumple 50 años de vida empresarial.

El profesor Jorge Cavalier y su hijo Carlos Enrique Cavalier Gaviria han sido los inspiradores y ejecutores de este gran sueño empresarial. Como lo indica su página Web

“Alquería comienza con dos hombres con una gran pasión, la pasión por un sueño...”

Alquería por tanto, es hoy el testimonio de una historia de retos, desafíos, decisiones audaces, manejo de crisis y sobre todo, tenacidad y pujanza de unos empresarios que creyeron, vivieron y actuaron para hacer realidad sus sueños.

Una historia de larga vida que empieza aquí



Profesor Jorge Cavalier

La planta de pasteurización de Alquería fue fundada en 1959 por el Doctor Jorge Cavalier, el primer Urólogo Colombiano y especializado en la Universidad de Chicago.



... Y por su hijo Enrique Cavalier quien gerenció siempre la empresa fundada por su padre bajo el espíritu de:

**“Una Botella de Leche,
una botella de salud”**

Fuentes: <http://angiecastillo022.blogspot.com/2010/08/alqueria.html>

Alquería se inició como una pequeña empresa de familia, (sociedad anónima) en la granja de propiedad del profesor Cavalier e inspirada en el cariño y el compromiso que la familia Cavalier tenía en promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población Colombiana: “Una botella de leche es una botella de salud”, fue su misión inicial.

El gran reto en ese entonces, no sólo era mejorar la calidad de la leche y la vida de los consumidores, sino también

cambiar costumbres en el consumo de la leche, reemplazando la leche cruda por una pasteurizada y por tanto un producto con estándares de calidad mucho mejores que los tradicionales.



**Al consumidor
le encantaba
tomar leche**

...Tenía que hervirse

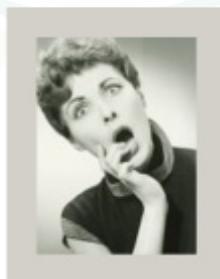


Pero...



**...la bolsa fresca
se rompía, era
babosa, olía mal
y dejaba unas
piscinas enormes
de leche.**

**...Había que
almacenarla
refrigerada antes de
consumirla**



**...se pasaba /
dañaba rápido**

Fuentes: <http://angiecastillo022.blogspot.com/2010/08/alqueria.html>

Así fue el inicio de la construcción de una marca basada en alta calidad.

En los años setenta la compañía dio un paso innovador y la leche empezó a venderse en cartones de parafina, hasta llegar a las bolsas plásticas y toda la revolución en los sistemas de empaque que hoy dominan la industria láctea.

En el año 1988, llegó para Alquería un cambio generacional y con él se inició el proceso gerencial de vincular profesionales para liderar áreas de impacto, asegurar el crecimiento sostenido de la compañía y seguir ofreciendo productos de la mejor calidad. Es este un cambio que también significó una nueva etapa para la compañía.

En el año 1992 Alquería incorporó nuevas marcas y empezó la implementación de una estrategia de crecimiento en productos y presencia nacional. Fue entonces cuando obtuvo un contrato con la empresa Marbo en Estados Unidos. Con este contrato y un nuevo producto crecieron las ventas con una estrategia: producir y distribuir otras bebidas.

En el año de 1995 nació la leche de larga vida y se inició una estrategia de presencia nacional con la adquisición de Productos Lácteos Andino y con las adquisiciones en Bucaramanga (2004) Medellín (2006), y en el 2009 Cali.

En el 2008 se concretó la alianza estratégica con Danone, compañía líder en alimentos a nivel mundial. Empezó igualmente en esta etapa, la presencia empresarial más agresiva a nivel nacional e internacional, proceso que se describe a la largo del caso, objeto de estudio, en este trabajo.

Evolución de la planta de leche de Alquería "Enrique Cavelier" en Cajicá



Fuentes: <http://www.alqueria.com.co/interna.php?ids=33&id=13>

50 años de trabajo incansable, arduo. Una pequeña empresa familiar que se ha convertido la primera en leche larga vida y en la número 10 en alimentos en Colombia.

50 años que significan el inicio de nuevos desafíos. La siguiente mitad de siglo, nos reta a ser una compañía de alimentos líder en la región andina, a consolidarnos como una empresa multinacional, a seguir innovando en tecnología, en bienestar de la comunidad, mantener un equipo humano motivado y seguir siendo una empresa social y familiarmente responsable.” (Página Web Institucional)



Fuentes: <http://www.alqueria.com.co/interna.php?ids=33&id=15>

Este gran objetivo institucional, de una empresa llena de sueños y ambiciones, con un largo aprendizaje organizacional, con logros y dificultades, está lista para seguir consolidando su futuro, soportada en una clara definición de su negocio, consignada en su misión, con los retos incluidos en su visión de futuro y con un contexto axiológico que asegura que esa ruta ya aprendida, seguirá consolidando el sueños de unos emprendedores hace más medio siglo.

Nuestra misión

Nuestra empresa tiene como propósito ofrecer al consumidor productos lácteos y alimentos de excelente calidad en condiciones óptimas, contribuyendo así a la nutrición y salud de la población.



Fuentes: <http://www.alqueria.com.co/interna.php?ids=11>

Visión

Ser la empresa líder de alimentos de la región andina:



Valores



INTEGRIDAD PERSONAL. Alquería busca colaboradores capaces de comprender y promover el comportamiento ético y la forma de ser de sus compañeros en sus relaciones laborales, familiares y sociales, buscando la cualificación personal de todos.



GUSTO POR EL RETO. Quien trabaja en Alquería tiene grandes sueños y con ellos grandes retos que conllevan al alcance exitoso de metas reales y que nos caracterizan por el entusiasmo, la motivación, la responsabilidad y el gusto por hacer realidad todos nuestros propósitos.



INNOVACIÓN. Alquería busca gente apasionada por los cambios y dispuesta a romper paradigmas, puesto que así nuestra empresa tendrá personas con un alto sentido del compromiso por crear y promover las iniciativas más convenientes para la compañía.

Responsabilidad social corporativa

Desde sus inicios Alquería y sus fundadores pensaron en su impacto y responsabilidad frente a sus grupos de referencia. Por ello, como lo describe su página institucional, “Alquería tiene un compromiso con el desarrollo equitativo de la sociedad y por ello, asumimos la responsabilidad de trabajar por una mejor calidad de vida de nuestros colaboradores, clientes y consumidores. Es por esto, que a partir de un análisis de oportunidades sociales establecimos ejes de acción con base en los cuales desarrollamos las siguientes actividades, proyectos y apoyos”.

SALUD Y NUTRICIÓN

- Aportes Banco de Alimentos
- Miembros de la Red Mundial de Bancos de Alimentos
- Apoyo a instituciones

EDUCACIÓN:

- Computadores para educar
- Plan Primavera, con la Gobernación de Cundinamarca
- COLFUTURO
- Colombia emprendedora
- Premio Enrique Cavelier al maestro compartir
- Fundación ICAL
- Fundación Lumni
- Expediciones pedagógicas a la Planta Enrique Cavelier

MEDIO AMBIENTE:

- Asumir la responsabilidad de cuidar el medio ambiente en los lugares donde opera Alquería
- A través de las actividades de negocios y sus productos, buscan hacer contribuciones al desarrollo sostenible

BIENESTAR DE LOS COLABORADORES:

- Seguridad en el trabajo: La seguridad y salud de todos sus colaboradores tienen prioridad
- Diversidad: Impulsar a sus colaboradores y sus diversos talentos y capacidades individuales, y valorarlos como activos importantes para el éxito de Alquería a largo plazo. Tienen convención y pacto colectivo
- Desarrollo profesional continuo: La capacitación y educación de los colaboradores es crucial para el éxito de Alquería
- Acciones en pro de la transparencia: Línea / Código de ética corporativas. Transparencia por Colombia. Convención y pacto colectivo

Conocer el proceso, así como los hitos históricos más importantes en la construcción de este sueño, aventura empresarial de grandes dimensiones, es el marco de análisis que los induce al estudio del caso empresarial que se presenta y que ilustra, como una idea empresarial que empieza en una granja familiar y en el sueño de sus dueños, proyecta ahora en convertirse en una empresa multilatina, jugadora importante en los mercados lácteos de la región andina.

Analizar este proceso, con sus logros limitaciones y retos, dejará muchas lecciones y aprendizajes, para todos aquellos que quieran hacer realidad el sueño de construir su futuro y su vida, alrededor de un emprendimiento empresarial.



Caso: Alquería – Estrategia de expansión

En 1994 Alquería se había endeudado en dos millones de dólares, con el fin de hacer inversión estratégica y así cambiar las reglas de juego del mercado de productos lácteos. No obstante, cinco años más tarde, el país entró en recesión, y la devaluación aumentó en un 54%, lo que dejó como resultado en 1999, un endeudamiento de las ventas que alcanzaba el 49%. Sin embargo, ocho años después Alquería logró ubicarse en el tercer lugar del mercado, con una participación de aproximadamente un 60% del mercado lácteo e incursionó en alianza con una empresa multinacional.

1. Etapa: Comienzo y amplificación del negocio (1958 – 1995)

La exitosa historia empezó en 1959, cuando fundan la empresa Pasteurizadora Alquería S. A. (Alquería = pequeña granja) como una sociedad anónima familiar. “Una botella

de leche es una botella de salud” fue su misión inicial; por tanto tenía como objetivo mejorar la calidad de la leche. En este momento la mayoría de la población no tenía acceso a leche de alta calidad y de esta forma, Alquería identificó esta oportunidad y lanzó leche pasteurizada, dándoles la posibilidad a los consumidores de adquirir un producto con los mejores estándares de alta calidad. Así fue el inicio de la construcción de una marca basada en alta calidad.



Fuentes: http://corelpascual.blogspot.com/2010_08_01_archive.html

En ese tiempo el mercado de lácteos era controlado por el gobierno, esto significaba compras de leche cruda solamente regional y las importaciones de leche en polvo también eran reguladas. A pesar de estas dificultades, el negocio creció al punto de que en 1963 Alquería compró maquinaria más moderna y de mayor capacidad. Con esta inversión Alquería empezó con esfuerzos de diferenciación en términos de empaque, porque un año después sacaron al mercado los primeros productos envasados en cartón. Esto era parte de la estrategia de ofrecer siempre al consumidor un valor agregado, en este caso en forma de empaque, porque es más fácil de usar, más cómodo, más seguro, más económico y más ecológico. El material del empaque era de parafina y fue mejorando después a plástico. Alquería era la única compañía con un empaque de esta clase; una ventaja competitiva en el mercado es que los consumidores prefirieron estos productos por higiene y comodidad.

1.1 Alquería en 1978

En el año 1978, comenzó una fuerte construcción de canales de distribución (Ver Anexo 1). Alquería permitió que microempresarios asumieran esta tarea, lo que representaba

para la empresa, ahorrar costos, mejorar la productividad y lograr un mercado objetivo más amplio en la entrega de los pedidos a supermercados y tiendas.

Unos años después, en el marco de la industria, se presentó un cambio muy importante en el sector: la liberación del mercado, ya no había ningún control en los precios y ninguna regulación de las importaciones de leche en polvo. Así, el mercado cambió de un mercado de compradores a un mercado de vendedores.

Igualmente, debido al desarrollo de la infraestructura en Colombia en ese tiempo, las compañías establecieron centros de acopios para leche cruda en otras regiones, lo que significaría bajar costos y mejorar la rentabilidad. Esto conllevó a que Alquería, poco tiempo después, estableciera el Departamento de Mercadeo Agropecuario, con el objetivo principal de garantizar la calidad de la leche cruda, realizando mantenimiento a la cadena de leche fría, con el fin prevenir el crecimiento de bacterias en la leche cruda.

Por otra parte, en 1992 Alquería decidió distribuir los ju-

gos citrus punch Tampico y tenía un contrato de sublicencia con Marbo Inc. de Estados Unidos, que era el dueño de la marca. Con este nuevo paso estratégico, Alquería pudo aprovechar sus canales ya existentes de distribución e incrementar las ventas. A causa de ésta ampliación de su portafolio Alquería cambió su nombre el siguiente año por: Productos naturales de Cajicá S. A. Alquería y empezó a producir y comercializar otros productos como jugos, leche con sabor y otros subproductos.

1.2 Alquería en 1995

El año 1995 fue un año clave para Alquería. La compañía estaba pensando en entrar en el negocio de la leche larga vida, pero Alpina y Nestlé dominaron este mercado envasando este producto en caja. Alpina tenía una participación de este mercado del 80% y Nestlé de un 20%. No obstante, este empaque representaba altos costos, por lo cual lo dejaba como un producto nicho. Por eso, Alquería planeó cambiar la reglas del mercado con la estrategia de producir leche larga vida en bolsas. Este paso era un gran reto, porque los consumidores no aceptaban los productos empacados en bolsas, dado que éstos se derramaban y adquirirían un mal olor.

2. Etapa: Crisis – Pérdida de la estabilidad (1995 – 2000)

A finales de 1995, Alquería obtuvo un crédito por US\$2 millones para invertir en la compra de equipos que produjeran y envasaran leche larga vida en bolsa, convirtiéndose en pioneros en la adquisición de esta tecnología. De esta forma, su objetivo era ofrecer un producto diferente para lograr acaparar el mercado que la competencia ya tenía.

Pero las consecuencias de esta inversión, a corto plazo, fueron totalmente diferentes. A causa de la devaluación del peso (Ver Anexo 2), en los siguientes años la deuda de Alquería creció rápidamente. Fue un tiempo muy difícil. Para el año 1998 la devaluación había aumentado de un 54,3% y en promedio, para segundo semestre, las tasas de colocación de interés rondaban en el 45%, por lo que dejaba la situación en un estado crítico. Adicionalmente, los demás bancos no estaban dispuestos a otorgarles otro préstamo y el Banco del Pacífico congeló \$1.890 millones que Alquería tenía depositados en la entidad, los cuales estaban destinados a pagar los intereses de sus créditos

financieros al final de ese mes. De esta forma, al finalizar el año, las cifras de Alquería mostraban una situación difícil y un endeudamiento del 49% de las ventas.

Aunque la situación era complicada, en esta misma época sucedieron importantes eventos positivos para Alquería. El contrato con Marbo Inc. cambió y con éste, la compañía no solamente distribuía jugos Tampico en Bogotá y la sabana, sino también tenía a su cargo la producción de este producto. Adicionalmente, el nuevo producto de Alquería, la leche larga vida en bolsa, se convirtió en su producto líder. Para el consumidor el beneficio de tener un producto durable “larga vida” (aproximadamente 45 días) con un empaque de bajos costos, representaba suficiente argumento para preferirlo en el mercado. Por tanto, lo ofrecían en tres presentaciones 200, 900 y 1.000 centímetros cúbicos, con el fin de satisfacer las necesidades de los diferentes consumidores.

De esta forma, lograron obtener una participación del 62% en este segmento, seguido de Alpina y Algarra. Asimismo, tuvo un crecimiento en el mercado del 11%, cifra superior a la que reflejaba este producto, envasado en caja cartón, que ofrecía la competencia. Si bien la situación financiera

de Alquería era muy difícil, las cifras de crecimiento de su producto líder justifican la cifra que habían invertido en este proyecto.



Fuentes: <http://www.cab.cnea.gov.ar/cab/se-guridad/Higienny.htm>

Así, para el año de 1998, Alquería presentó un buen periodo en términos comerciales y logró éxito por el posicionamiento de sus nuevos productos en el mercado, leche chocolatada y avena en bolsa, que tenían características diferenciadoras en el mercado. Adicionalmente, para esta

fecha, Alquilería buscó la estrategia de abrir nuevos mercados, por lo que participa en una feria de alimentos en Caracas, organizada por Proexport. De esta forma, identificaron en el mercado venezolano buenas perspectivas de exportación, según Orlando Jiménez, Gerente de Alquilería. (Revista Dinero, 2004)

3. Etapa: Reestructuración y Auge (2000 – 2004)

“Ese diciembre, el abogado de la empresa me dio una copia de la ley, la estudié en Santa Marta, mientras estaba de vacaciones, y el 1 de febrero de 2000 la Superintendencia nos aceptó en la 550, mediante resolución 001”, recuerda Orlando Jiménez. (Revista Dinero, 2004)

La aceptación en la Ley 550 por parte de la Superintendencia, significó algo positivo en la compañía, dado que así tenía otra vez los recursos necesarios para cumplir sus obligaciones. Irónicamente la inversión en 1995 conllevó a que la empresa tuviera dificultad en ser aceptada en esta ley, pero solamente por el éxito operativo obtenido por los nuevos productos de leche larga vida, aseguró la aceptación. Esta ley entonces obligó a Alquilería a un proceso de

reestructuración e incluso a cambios en la administración de esta empresa familiar, por lo que Orlando Jiménez pasó a ser el gerente de la empresa. De esta forma, Alquería, alcanzó una tranquilidad financiera a causa de la Ley 550; por tanto, empezó a fortalecer diferentes áreas de la compañía, que más adelante le significan una estabilidad en el negocio.

De esta forma, se enfocó en área de mercadeo y en su marca, que es un factor clave para fidelizar a los clientes y asegurar ventas constantes. Desde sus orígenes, la compañía ha trabajado en el desarrollo de marca con el eslogan “Una botella de leche es una botella de salud”, como se mencionó anteriormente. Ésta, sin duda, para el año 2001, seguía siendo parte de la campaña de mercadeo, pero ahora establecería una imagen moderna. Por tanto, decidieron pintar 150 camiones de rojo y 15 días después dibujaron encima de esto, el chorro de leche que forma la vaca, que identifica a la compañía. Esta campaña significó un gran mejoramiento de la imagen y de la marca de la compañía.

Por otra parte, Alquería continuaba con el desarrollo de nuevos productos y en ese año lanzó al mercado leche

deslactosada y la avena, las dos envasadas en bolsa larga vida. El producto obtuvo aceptación del consumidor y logró establecerse en el mercado.

Adicionalmente, obtuvo la certificación de la calidad de la leche de Alquilería con el sello Quality Checkd en el mes de mayo de 2001. La única empresa en Colombia con este sello que garantiza auditorías, visitas de valoración del producto y de producción de calidad. Asimismo, ésta le ofrece beneficios, tales como asesoría anual en programas de entrenamiento, capacitación de todo el personal, estrategias claves de mercadeo y ventas, soporte de control de calidad, obtención de embalaje y materia prima, coordinación para la expansión de actividades de importación y exportación de productos a Estados Unidos y seminarios gerenciales. También, la Internacional Dairy Food Association (IDFA) galardonó a la compañía por el mejor empaque.

Aunque éstos son beneficios secundarios, permiten garantizar la calidad del producto y alcanzar ventajas frente a la competencia. Para el 2002, después de una época de crecimiento rápido, la marca se consolidó como líder en el país con una participación en el mercado del 45% por encima de otras 15 marcas locales e internacionales

(ACNielsen, 2002). A través de encuestas realizadas, los consumidores dijeron que factores como calidad, precio, distribución, características de envase y marca, son los factores por los cuales los consumidores prefieren Alquería. Estos factores, sin duda, representan los esfuerzos hechos por Alquería en los últimos años.

En 2003, Alquería continuó con el dinamismo de creación de nuevos productos con valor agregado para el consumidor, desarrollando una nueva línea de postres, mantequilla, bebida nutritiva Puro Campo y jugo de fruta. El lanzamiento de éstos, fue acompañado de una campaña de publicidad, para así comunicar los beneficios y la calidad de estos nuevos productos. Se alcanzó un gran éxito, no solamente por la aceptación de los productos, sino también por el posicionamiento de la marca. De esta forma, en términos de recordación de marca (Top of mind) Alquería se ubicó en el segundo lugar a nivel nacional y en el primer lugar en Bogotá. (Revista Dinero, 2004) Asimismo, Alquería logró, en la categoría de avenas, el primer lugar en participación del mercado después un año. (ACNielsen, 2002)

Otro pilar de la estrategia de Alquería, además de la inno-

vacación en los productos, fue el desarrollo de empaques, el cual también tuvo un éxito contundente. Esto se evidenció con la obtención de los premios de Andina-Pack por el desarrollo de la tapa "Push Cap" para la crema de leche Tetra-Prisma y el mejor diseño en la línea de empaque en la Tapa "Spin" de la caja de leche.

Concurso de empaques Pack-Andina 2011

TIME TO **ADAPT**



"El Diseño es un motor de cambio que proyecta y transforma a la sociedad de manera significativa generando innovación desde una acción sostenible y humana".

Envase sostenible en el tiempo

ORGANIZACION
By PAFYC
INTERNATIONAL TRADE FAIRS

Bases del concurso:
www.andinapack.com
Facultad de Diseño de su Universidad

Recopilación de diseños: junio 30 a sep 30 / 2011
Organización Pafyc Ltda. Cra. 13A No. 97-63 - 2 piso • Bogotá, Colombia
Tels: (571) 5200155 - 5200156 - 5200157 • Fax: 5200608 ext.110
info@andinapack.com • pacosta@andinapack.com

Fuentes: <http://diegogiovannibermudezaguirre.blogspot.com/2011/05/concurso-de-diseno-de-envases.html>

El éxito de la compañía, no sólo se reflejó en encuestas y en la obtención de premios o galardones, sino en las cifras positivas que se evidenciaban en los últimos años (Ver Anexo 3). El endeudamiento de las ventas disminuyó y llegó a 16,3% en 2003. Asimismo, su EBITDA creció a una tasa promedio anual de 14% desde el año 2000 y las ventas se duplicaron desde 1999 para el cierre de este año,

con \$146.000 millones. Alquería tenía en 2004, el 31% del mercado de la leche larga vida en el país mientras que la competencia, Parmalat y Alpina tenían un 11% y 12%, respectivamente. Igualmente, las ventas de este producto representaron un 30% de la ventas de leche en Colombia en el 2004, en comparación a solamente el 5% en el año 1995. (ACNielsen , 2002) Lo que hacía pensar que próximamente la empresa tendría la capacidad suficiente para poder salir de la Ley 550 en 2005.

Adicionalmente, Alquería obtiene un crédito de \$6.000 millones, indicador que muestra que la empresa se estaba recuperando y continuaba su crecimiento, dado que seguía reinvertiendo. Aunque para la fecha, todavía no habían pagado en totalidad sus préstamos anteriores. “El principal efecto de los productos larga vida lo experimenta el tendero. Antes, la primera razón de compra era la fecha de vencimiento, no la marca. El tendero le compraba al camión que pasara primero. Ahora lo forzamos a que siempre tenga inventario, y pudimos pasar de 1.800 a 60.000 clientes”, dijo Cavelier. (Revista Dinero, 2004)

4. Etapa: Expansión del negocio y expansión geográfica (2004 – 2008)

Esta última y reciente etapa, está caracterizada por algunos cambios en la estrategia de Alquería y además cambios en el paisaje competitivo del sector lácteo.

Alquería sigue ampliando su posición en el mercado con una participación de un 64% en Bogotá con leche larga vida. Por lo que se vio en la obligación de ampliar las plantas de procesamiento y empaclado, en 2004, ubicadas en Cundinamarca. La capacidad de producción subiría de 46 mil litros por hora a 64 mil litros por hora. Otra razón de la ampliación es el comienzo de la exportación de algunos productos a Ecuador y las Antillas. Según Alquería por cuenta de las exportaciones las ventas crecerían un 25% (crecimiento histórico: 15%) (Diario HOY, 2004).

Febrero del año 2005, fue un hito muy importante en la historia de Alquería. Después de cinco años Alquería salió de la Ley 550 después de un largo proceso de reestructuración. Orlando Jiménez, gerente de la compañía dijo: “Durante cinco años fuimos modelo de cumplimiento estricto

en todas nuestras obligaciones, al tiempo que hubo un compromiso de los empleados y apoyo de los proveedores para que Alquería saliera con éxito del acuerdo de ley” (La República, 2007). Asimismo, la situación de la empresa era próspera, de tal forma que le permitiría empezar con una expansión geográfica.

De esta forma, compran dos empresas. La primera fue la empresa Productos Lácteos Andina. Esta empresa se dedicaba a la explotación, producción, transformación y comercialización de la leche y sus derivados. Su domicilio queda en la ciudad de Palmira y tenía un valor neto de \$8.824 millones. La segunda fue la nueva planta que se inauguró en octubre de 2006 en la ciudad de Palmira, en el Valle del Cauca. La producción de esta planta es de 115.000 litros diarios de leche larga vida. Con estas dos adquisiciones, Alquería fortalece su posición en el mercado occidental del país.

Por otra parte, para cubrir estas inversiones y fortalecer su posición financiera, Alquería emitió en 2007, bonos ordinarios por \$50.000 millones con el objetivo de sustituir su deuda y tener liquidez para proyectos de crecimiento y expansión. En esta estrategia Alquería trabajó en términos

de respeto a los derechos de los accionistas, inversionistas, acreedores, consumidores y demás grupos de interés para la organización que refleja un alineamiento de toda la organización, lo cual determina un desarrollo y un crecimiento sostenible.

La justificación de los esfuerzos en la expansión nacional también se basaba en las cifras de consumo de leche larga vida, la cual había aumentado a un 60% en los hogares para los cuatro centros urbanos del país. En 2006 Alquería tenía una participación del 60% en Bogotá D. C., donde son líderes, 37% en las principales capitales y de 32% en todo el territorio nacional. En este sentido, el objetivo era aprovechar esta tendencia y entrar en otras regiones distintas a su mercado principal (Ver Anexo 4). Igualmente, como parte de esta estrategia de expansión, Alquería fortaleció los canales de distribución para atacar de una manera agresiva estos nuevos mercados (Ver Anexo 1). A partir de esto se alcanzaron nuevos logros, y la compañía alcanzó un mejor posicionamiento. En Antioquia, Alquería pasó de una participación en el mercado de leche larga vida del 20% en 2006 a un 25% en 2007 y en el centro del país creció de 10% al 15% entre marzo de 2006 a esta misma fecha del 2007. En otras zonas como Atlántico y orien-

te, también interés de Alquería, sólo usaron el 70% de su capacidad de producción.



Fuentes: <http://www.todolacte.com/envases/busqueda.php?comienzo=160>

Este crecimiento no solamente se produjo por el negocio de leche larga vida, sino también por todo el portafolio de productos que Alquería ofrecía, los cuales son:

1. Leche: incluye leche larga vida con sus diferentes formas

2. Jugos: incluye jugo Tampico con un crecimiento en volumen superior al 16% en el año 2006
3. Productos de valor agregado: como avena y leche saborizada
4. Productos derivados como crema de leche y bebidas alimenticias.

En el comienzo del año 2007, Alquilería continuó con el proceso de adquisición con 9.400 acciones de Aldesa S. A., que es equivalente a una participación del 94% en la compañía. El negocio de esta empresa consiste en la producción, procesamiento, envase, exportación, distribución y comercialización de leche, productos lácteos, mermelada, jugos, sorbetes, postres y en general productos alimenticios de diversas marcas. Esta adquisición era parte de la consolidación en las diferentes regiones del país, aprovechando el conocimiento de las empresas y esperando, realizar sinergias en términos de eficiencia, conocimiento de mercado y costos de producción y distribución.

Adicionalmente, y como el evento más importante de la empresa en el 2007, Alquería se asoció con el grupo agroalimentario francés Danone. La capitalización realizada por parte de Alquería a la sociedad con Danone alcanzó \$8.070 millones, lo que significó un aumento grande en el endeudamiento para el año 2007.

El objetivo principal de esta unión se basaba en que Danone quería introducir sus productos al mercado colombiano, especialmente en la producción y comercialización de yogures. Este mercado ostenta un gran potencial de crecimiento en los siguientes años. (Ver descripción sectorial). De la misma forma, para Danone era parte de sus esfuerzos para alcanzar mayor presencia en el mercado de productos lácteos frescos en América Latina.

Sin duda, la unión beneficiaría a ambas partes. Por una parte a Danone por la red existente de distribución, conocimiento del mercado, capacidad de comercialización y un socio para el suministro de leche cruda, y por parte a Alquería por la experiencia tecnológica, la publicidad y la ventaja internacional con la cual cuenta Danone. Pronto se verían transformaciones en las empresas.

A comienzos del 2008, Danone Alquería inauguró en Cajicá la planta más moderna del país para la producción de yogur. Ésta cumple con todos los requerimientos ambientales y está proyectada para cubrir la producción nacional e incluso para exportar a la región andina. La inversión fue de 14 millones de Euros, y Alquería cuenta con el 49% de ella.



Fuentes: <http://deceblog.net/2011/05/nutriday-1000-euro-pe-bloguri/>

Igualmente, esta planta produce NutrDay y Activa, los dos productos con que Danone entró al mercado colombiano. De esta forma, la unión con esta empresa francesa, asegura la estabilidad y crecimiento de Alquería. En esta medida Alquería toma una nueva misión que es incentivar un mayor consumo de yogur en Colombia. “En el país el consumo per cápita de yogures de 3,9 Kg. por año, mientras en otros países como Argentina, asciende a 14,5 Kg.” (Dinero, 2008)

Adicionalmente, Alquería adelantó el proceso de tecnificación y ampliación de sus demás plantas productivas instaladas en Cajicá, Cali y Bucaramanga, con un aumento significativo de su capacidad instalada, logrando una producción de 391.680 millones de litros al año. La ampliación era necesaria para asegurar su capacidad de producción y poder cumplir con las ventas que se tenían proyectadas, actualmente para Colombia y en un futuro cercano, en América Latina.

Asimismo, en ese mismo año, Alquería reformuló su direccionamiento estratégico, consolidando una estructura robusta que soportara la expansión de la empresa y el posicionamiento a nivel nacional. De esta forma, creó unida-

des de negocios, destinó un gerente a la cabeza de cada una de ellas y un comité directivo, que funciona como una unidad de negocios independiente. El objetivo de este cambio es una mayor penetración del mercado nacional a través de cada una de las unidades que tienen un mayor conocimiento de su región, con el objetivo de introducir las marcas ya posicionadas de Alquería en estos mercados. A continuación se muestran las unidades de negocios con su participación en el mercado.

| | |
|---------------------------------------|-------|
| Unidad de negocio de Sabana (UNS): | 72,7% |
| Unidad de negocio de Occidente (UNO): | 15,8% |
| Unidad de negocio del Este (UNE): | 4,4% |
| Unidad de negocio de Antioquia (UNA): | 4,3% |
| Unidad de negocio de la Costa (UNC): | 1,4% |
| Unidad de Negocio de Venezuela (UNV): | 1,4% |

Fuente: Duff & Phelps de Colombia, 2008

Para financiar estos proyectos Alquería emitió, en 2007, bonos de deuda por \$50.000 millones, de los cuales el 85% era para sustituir el pasivo financiero, y el restante 15%,

para financiar sus planes de expansión e inversión. Según un comentario de Carlos Enrique Cavalier, la emisión era un primer paso de la empresa para conseguir el objetivo final, entrar a cotizar en la bolsa de acciones. “Para aprender a caminar, primero hay que aprender a gatear”, dijo Cavalier.

En este mismo sentido se hicieron movimientos estratégicos a nivel nacional. Por una parte, compraron Rikalac, una distribuidora ubicada en el oriente del país, comenzaron producción en Antioquia y solidificaron las operaciones en la sabana y en el Valle del Cauca. Por otra parte, reafianzaron sus canales de distribución, obteniendo una participación del 20,4% en el canal tradicional (tiendas) y el 38,2% en los supermercados. Como resultado de las estrategias, la empresa mostró un crecimiento en ventas, en el 2008 del 22,8%. (Duff & Phelps de Colombia, 2009) lo cual le representó un mayor posicionamiento a nivel nacional.

No obstante, los cambios en las estrategias han generado un aumento en los gastos de venta, incrementándose del 17,9% al 19,7% sobre la venta neta, y por ende una menor rentabilidad. Parte de esta alza en los costos de venta, se

debe a que no se han hecho todos los ajustes necesarios, derivados de la unión con Danone. De esta forma los ingresos obtenidos por la leche entran directamente a Danone y los gastos por este concepto sólo entran a la razón social Alquería.

Para diciembre de 2008 Alquería mostró buenos resultados, alcanzó el 25% del mercado nacional, el cual representa el 6% del mercadeo de leches, lo que indica un crecimiento del 39,6% en relación a 2007. (Duff & Phelps de Colombia, 2009). No obstante, la empresa reflejó altos niveles de endeudamiento, tanto de corto plazo como de largo plazo. Así mismo, mostró bajos niveles de liquidez, los que esperaba sobrellevar, refinanciando su deuda con pasivos corrientes, dado que la buena participación que ha adquirido en el mercado justifica los niveles de endeudamiento.

Al siguiente año, 2009, en el mes de enero, la empresa Tampico Inc., terminó el “Contrato de Licencia de la Marca Tampico”. De esta forma, Alquería lanzó un nuevo jugo de naranja al mercado llamado Tangelo y empezaron el proceso de posicionamiento de esta marca, tratando así de cubrir el espacio que dejó la salida del jugo Tampico.



Fuentes: <http://guatemalaempresarial.blogspot.com/2008/06/nueva-presentacion-de-tampico-luce.html>

Para marzo de 2009, el posicionamiento de la empresa seguía creciendo, reflejado en un aumento en los canales de distribución del 11,7% desde 2007 a esta fecha. Asimismo, las ventas han tenido un crecimiento, del 5,3 % comparándolo con las obtenidas en el mismo periodo del año anterior (Duff & Phelps de Colombia, 2009).

En junio 2009, el Comité Técnico de Calificación de Duff & Phelps de Colombia S. A. Sociedad Calificadora de Valores, logró mantener la calificación Tripe A. “Con ocasión de la

revisión anual de la calificación de la emisión de Bonos Ordinarios PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA ALQUERIA S. A. por valor de \$50.000 millones con una garantía parcial decidió mantener la calificación AAA (Triple A) y situarla en observación con tendencia negativa, según consta en el Acta # 1185 de la misma fecha”. (Duff & Phelps de Colombia, 2009).

A futuro, las directivas tienen proyectado expandirse a la región andina, no obstante, esto es un proyecto a largo plazo, dado que inicialmente deben enfocarse en el mercado interno. Solamente con este mercado dominado, tendría la intención de llegar a otros mercados. Marcelo Palmeiro, gerente general de Danone Alquería, explicó que “por ahora no hay nada concreto sobre alguna alternativa de expansión a países andinos desde Colombia, porque el primer foco de atención es la conquista del mercado interno”. (Portafolio, 2010)

Preguntas para la reflexión

Jorge Cavalier, ¿filántropo o empresario?

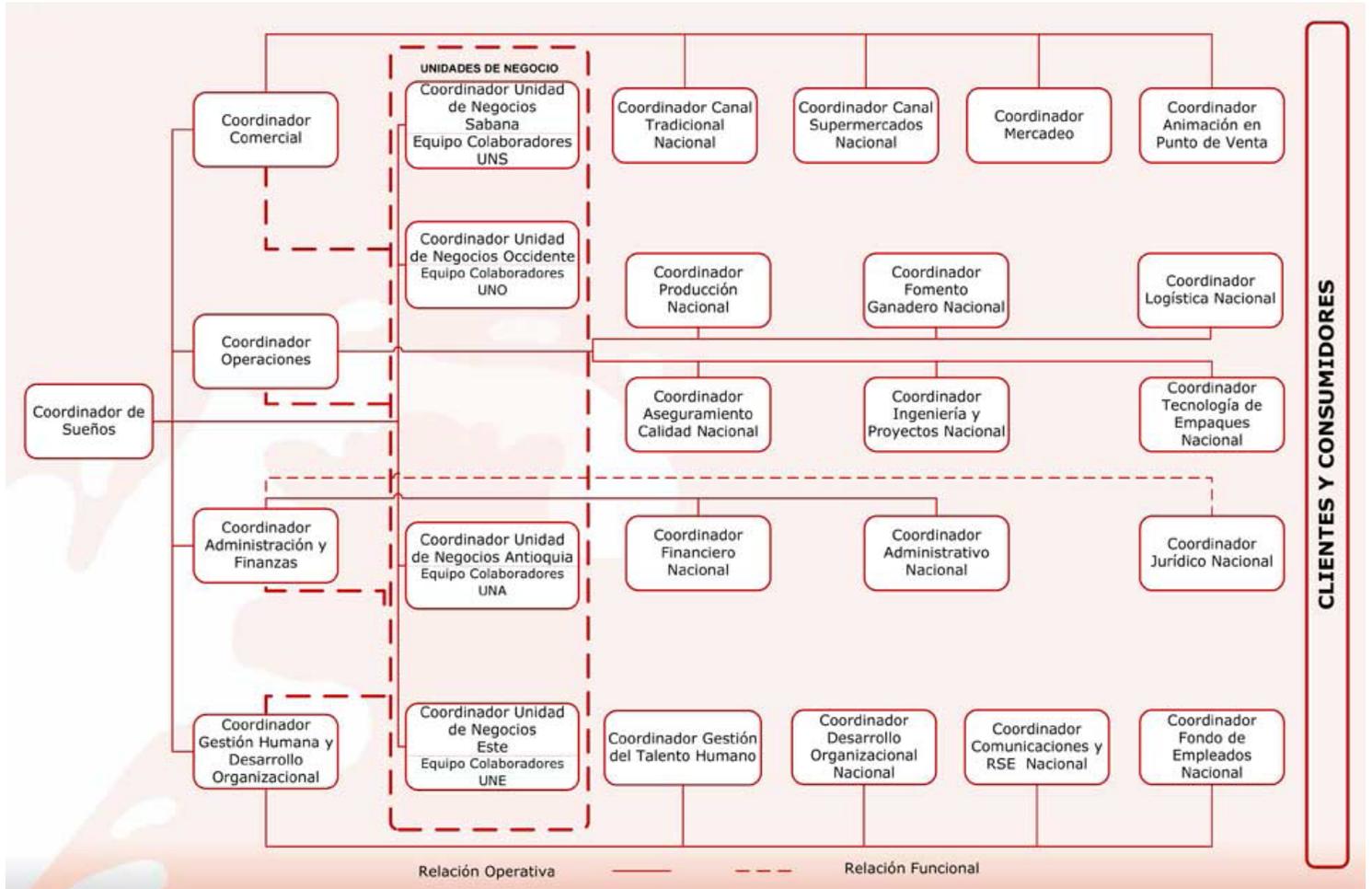
¿Podría usted identificar las etapas o ciclo de vida de Alquería, de una microempresa a una multilatina? ¿Cuáles son las características de cada una de esas etapas?

¿Cuáles son los motores que han impulsado la transformación y desarrollo de Alquería?

El aumento en la producción, la diversificación de su portafolio, la Innovación, las alianzas estratégicas, el acceso a créditos, la búsqueda de inversionistas, son una y otra excluyentes. ¿Cómo se documentan en el caso de la referencia?

Es Alquería responsable socialmente, ¿cómo?

Anexo 1



Anexo 2

Canales de distribución

Autoventa



Preventa



Supermercado



Consumo local



Características de los canales:

1. La autoventa: El canal está enfocado en tiendas de mayor volumen a través de contratistas como de minoristas (Participación de 20%).
2. La preventa: El canal está enfocado en clientes de menor volumen con entregas una o dos veces en la semana realizado por contratistas que manejan los pedidos que después entregan de un distribuidor a la tienda.
3. Supermercados: El canal se dirige al consumo masivo con estrategias de manejo de producto especiales para cada segmento. El suministro resulta directamente de Al-

quería. (Participación 39%).

4. El consumo local: El canal está enfocado en los lugares donde se consume el producto directo como cafeterías. (41% participación en los lugares de compra).

Con esta mezcla de canales de distribución, Alquería logró el 100% de las grandes cadenas nacionales y tiene una cobertura desde la costa hasta el sur de Nariño.



Anexo 3

Devaluación de la tasa de cambio nominal en Colombia %
e índices de la tasa de cambio real

| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Tasa de cambio nominal \$ por US | 630.4 | 733.4 | 803.5 | 829.4 | 988.2 | 1000.8 | 1296.7 | 1524.6 | 1888 | 2188.2 | 2306.9 |
| Indice de Tasa de cambio real (1994 =100) | 113.0 | 106.8 | 107.5 | 100 | 102.0 | 98.83 | 93.26 | 98.33 | 108.2 | 115.7 | 118.5 |
| Devaluación Promedio Año | 11.9 | 16.4 | 9.56 | 3.21 | 19.1 | 1.28 | 29.57 | 17.6 | 23.6 | 15.77 | 5.52 |

Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/>

Anexo 4

Datos financieros

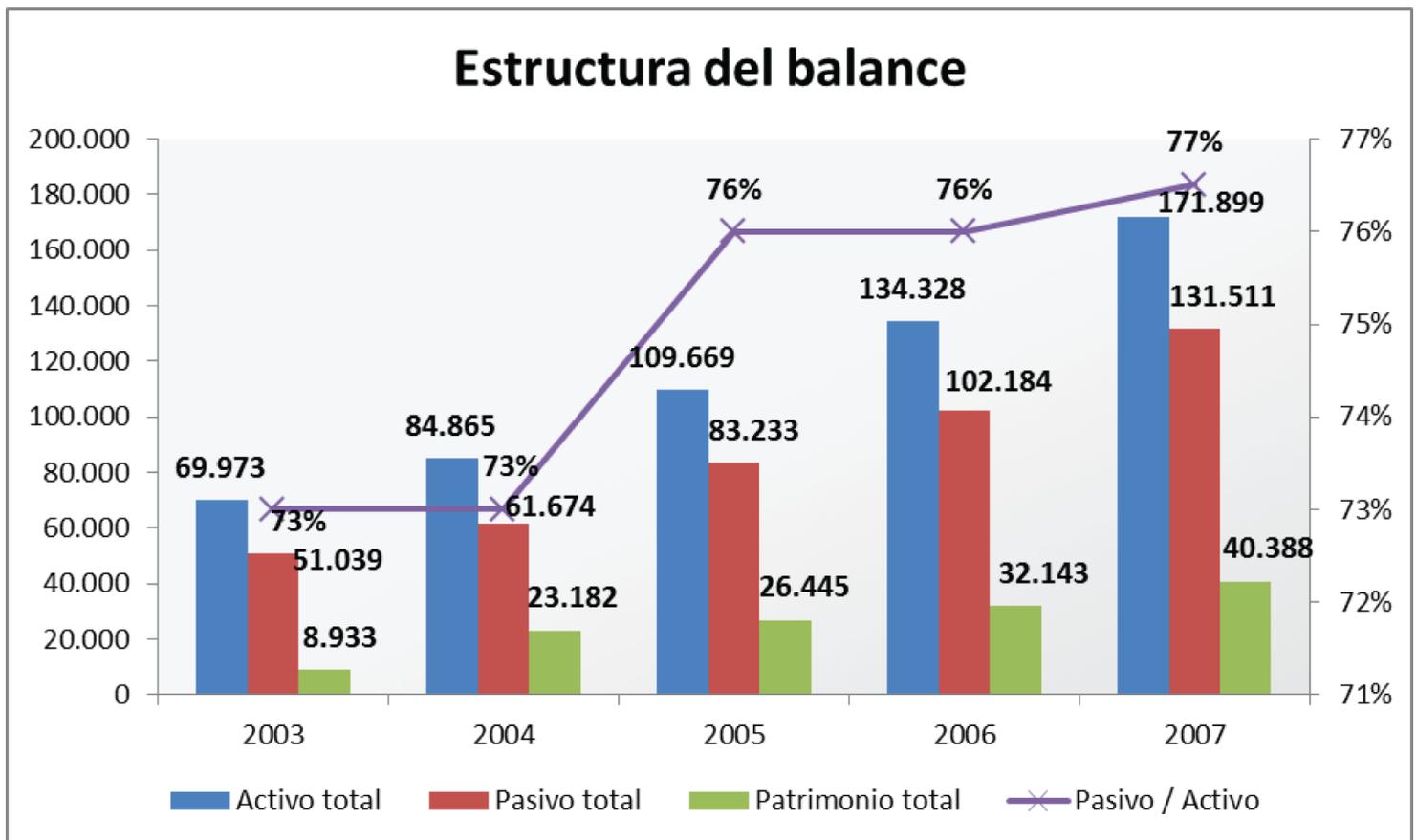


Fuente: Alquilería y Prospecto de información por la primera emisión de bonos 2007.



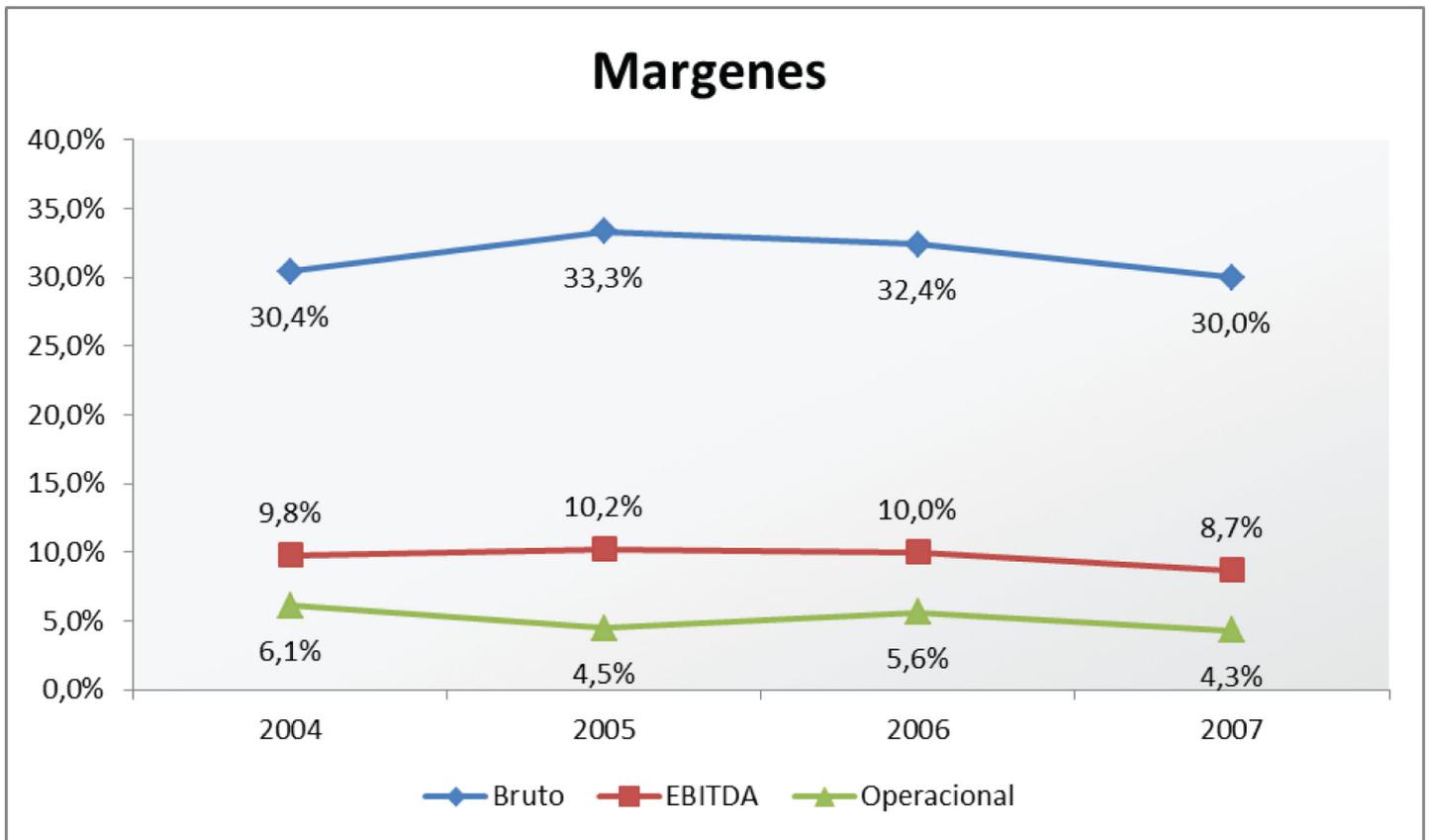
Anexo 5

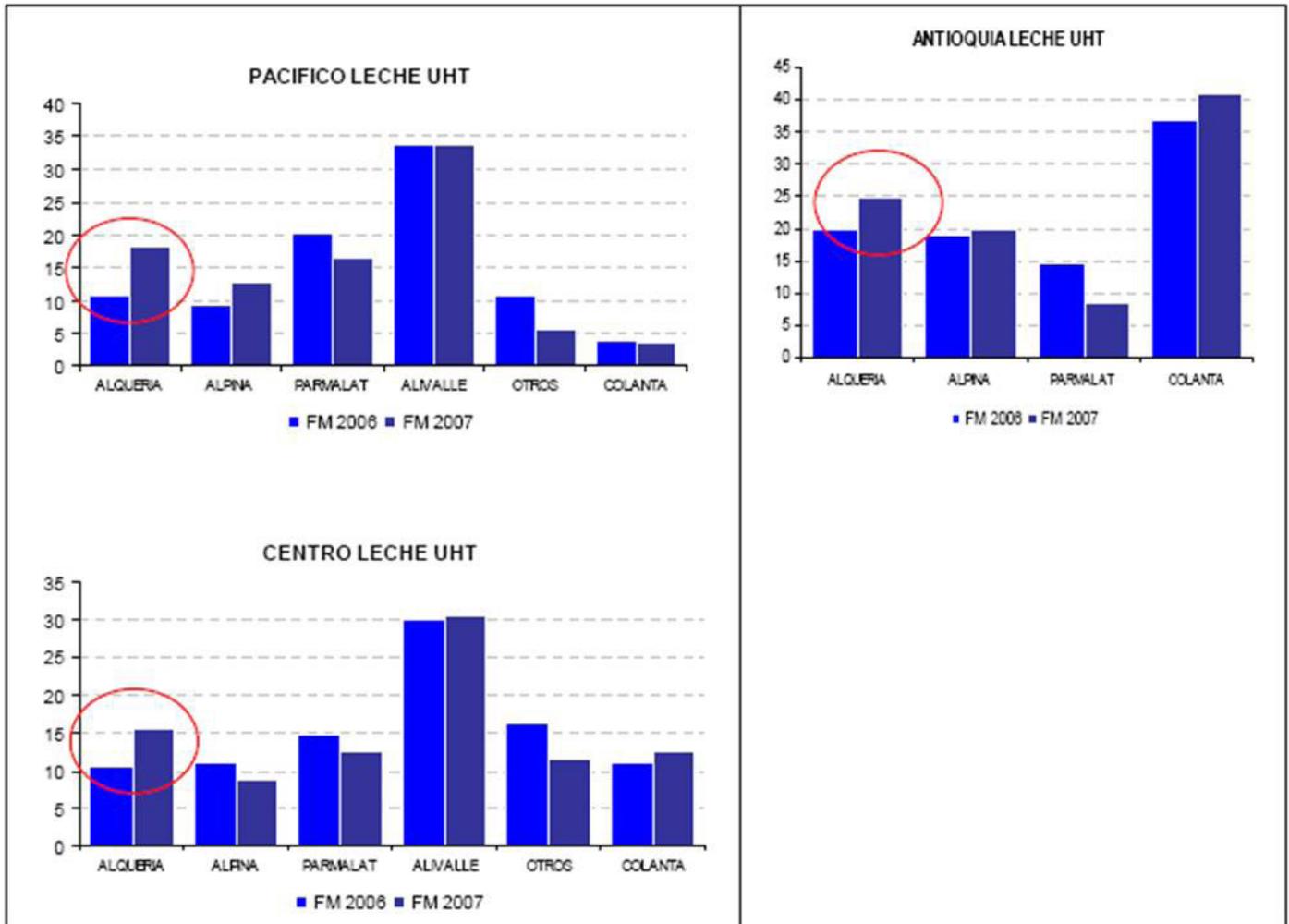
Participación de mercado en las diferentes regiones



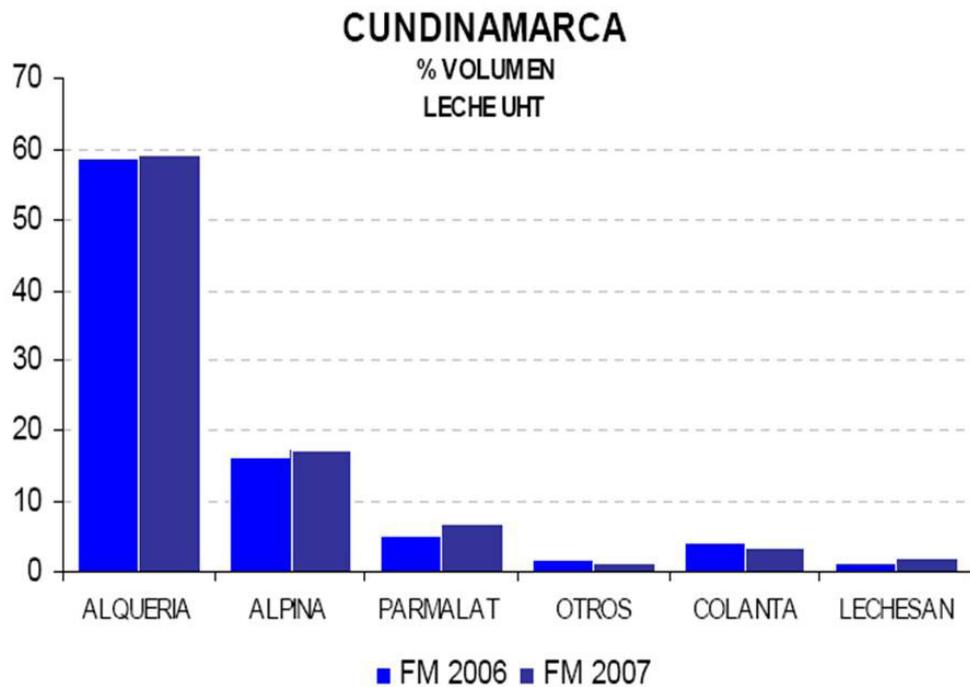
Anexo 6

Composición de los ingresos según las líneas de productos





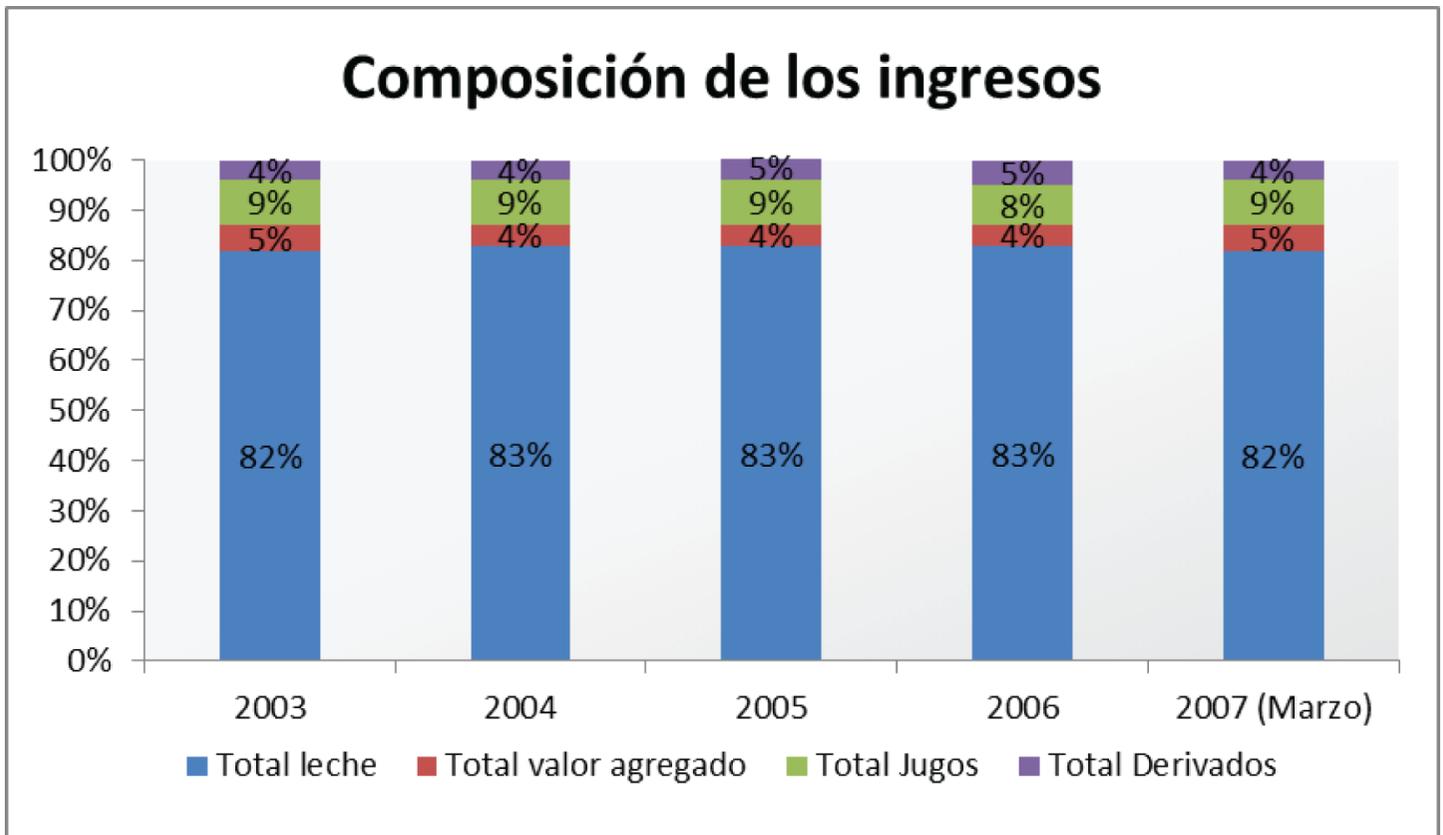
Fuente: Nielsen



Fuente: Nielsen

Anexo 7

Ventas de leche en litros



Fuente: Prospecto de información por la primera emisión de bonos 2007



Fuente: Prospecto de información por la primera emisión de bonos 2007

Anexo 8

Descripción y perspectivas del sector lácteo en Colombia

Históricamente, el sector lácteo (leche y sus derivados) es muy importante para la economía colombiana a través de la producción y el consumo nacional. Con respecto a la producción el sector, tiene una participación del 3,6 % parte del total de la industria.



Fuentes: <http://fenaleche.cl/noticias13.html>

Con respecto al consumo preferido ha habido cambios muy importantes en los últimos años. La leche entera representa la parte más grande en el mercado con una par-

ticipación del 51,52% en el mercado, pero la parte de la leche de larga vida sigue ganando más importancia con un crecimiento de ventas del 28,4% al mes de enero de 2007.

Otra tendencia en el mercado del consumo desde de una vista global, es que los consumidores están buscando más y más soluciones funcionales. Ejemplos para lograr que este segmento del mercado crezca, son los productos de Danone con un yogur para la piel y Alpina también está trabajando en este tema con jugos, como fortaleza de defensa contra los probióticos. La consecuencia para los fabricantes de productos lácteos es que la elaboración es mucho más compleja y los esfuerzos adicionales son necesarios. Mirando el consumo de los yogures hay mucha potencial para crecimiento en Colombia.

El mercado lácteo en Colombia es competitivo con varios grandes jugadores y con posibilidades para la entrada de nuevos jugadores en las diferentes regiones del país. En este momento, el mercado parece una guerra de precios, debido a las grandes cadenas de los supermercados. Eso afecta directamente los márgenes de los otros jugadores de la cadena de valor, incluso a los productores de lácteos.

Otro aspecto importante, es que los productores son directamente dependientes de precios de materias primas como el petróleo y otros factores que presionan a las compañías, porque no es posible el trasladar esos cambios directamente al consumidor. Según un comentario de Alpina, la única opción para las compañías es crear competitividad para amortizar las variaciones en el precio. Por eso las grandes compañías ya tienen una ventaja, porque tienen un mejor músculo financiero para crear productos con valor agregado.

Los participantes en el mercado colombiano del sector son los siguientes:

| Ranking 2007 | Ranking 2006 | Empresa | Ventas 2007 en MM | Ventas en 2006 en MM | Crecimiento 2007-2006 |
|--------------|--------------|-------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| 1 | 1 | Colanta | 1269 | 1107 | 14,6% |
| 2 | 2 | Alpina | 949 | 775 | 22,4% |
| 3 | 3 | Alquería | 309 | 241 | 28,2% |
| 4 | 4 | Parmalat | 235 | 190 | 23,4% |
| 5 | 5 | Proleche | 144 | 152 | -5,3% |
| 6 | 7 | Freskaleche | 120 | 97 | 24,1% |
| 7 | 6 | Alival | 120 | 101 | 18,7% |
| 8 | 8 | Algarra | 90 | 74 | 21,4% |
| 9 | 10 | Andina | 65 | 40 | 63,1% |
| 10 | 9 | Celema | 48 | 40 | 20,0% |

Para proveer una vista más detallada de las tendencias del sector es interesante dividir el sector en dos subsectores: Productos de leche para tomar y yogures:

Yogures

Después un crecimiento en ventas de 9% en 2007, éstas crecieron aún más en 2008, 11% esto representa casi 955 billones de pesos. Hay varias razones para este crecimiento relativamente alto. Primero, las grandes compañías del sector han generado un gran potencial de crecimiento con productos de yogures. El consumo actual en Colombia es aproximadamente de 3 litros per cápita, que en comparación internacional es relativamente bajo. Argentina está en 12-14 litros, Brasil en 9, México en 6-7 y Francia aún en 36 litros per cápita. Por eso, compañías como Alpina, Cooperativa Lechera Colanta S. A., Parmalat Colombia Ltd. y el “joint-venture” de Danone - Alquería lanzaron varias marcas en el periodo de 2006-2008. En el segmento yogures funcionales de tomar, tenían el crecimiento más alto con un 15%.

Otra tendencia es la alta diferenciación de los yogures para los diferentes segmentos como dieta, productos para consumo rápido y para niños, respaldados con campañas fuertes para fortalecer las ventas.

Aunque los precios de leche cruda están creciendo, está estimado que los precios para los consumidores no van a crecer con la misma tasa, porque las compañías entran al mercado para competir con base de precios. El líder en el sector de yogures hasta ahora es Alpina, pero con la entrada del nuevo jugador de Danone con el “joint-venture” con Alquería, la posición de Alpina es imprevisible.

Con respecto a las tasas de crecimiento estimados en los próximos años hay los siguientes pronósticos:

Yoghurt Company Shares 2003-2007

% retail value rsp

| Company | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Alpina Productos Alimenticios S. A. | 44.2 | 43.9 | 44.7 | 46.2 | 46.2 |
| Meals de Colombia S. A. | 21.8 | 21.9 | 22.2 | 22.5 | 22.7 |
| Fábrica Superior de Lácteos S. A. | 4.1 | 4.1 | 4.0 | 3.9 | 4.1 |
| Parmalat Colombia Ltda. | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 0.9 | 3.1 |
| Cooperativa Lechera Colanta .S. A. | 2.0 | 2.1 | 2.1 | 2.0 | 2.3 |
| Industria Pasteurizadora y Lechera El Pomar S. A. | 2.5 | 2.6 | 2.5 | 2.5 | 2.3 |
| Productos Lácteos Pasco S. A. | 2.4 | 2.3 | 2.3 | 2.2 | 2.0 |
| Inversiones Fasulac | 0.9 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 0.5 |
| Private Label | 1.5 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 1.8 |
| Others | 19.6 | 19.7 | 18.7 | 17.2 | 15.0 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Source: Trade associations, Trade press, Company research, Trade interviews, Euromonitor International estimates

Forecast Sales of Yoghurt by Subsector: % Value Growth 2008-2013

% constant value growth

2008-13 CAGR 2008/13 TOTAL

Drinking yoghurt 5.3 29.3

Spoonable Yoghurt 6.4 36.4

Yoghurt 6.0 34.1

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Productos de leche para tomar

En 2008 las ventas de este segmento crecieron el 18%, que representan 5,153 billones de pesos. (2007, de 9% CAGR). Como se ha mencionado antes, las compañías están invirtiendo mucho en tecnología y producción para lograr una posición competitiva en el mercado y diseñar procesos más eficientes. En este segmento también hay una tendencia hacia la salud, por eso uno de los más exitosos productos es la leche UHT con “cero” grasa con un crecimiento del 20%. Ésta es una justificación para la separación de los segmentos, porque hay más y más productos, especialmente para las necesidades de los consumidores; como también leche deslactosada. Los consumidores en el mercado son muy sensibles al precio, por eso solamente existen unas marcas Premium en el mercado. La mayor razón para esto es que los consumidores no pueden diferenciar bien entre productos de la misma categoría y por eso no pagan más si existen otras ofertas, hasta los beneficios son comunicados claramente.

Además de las marcas Premium y las marcas más reconocidas, existen también marcas privadas como Éxito y Carulla

que son exitosas también, porque ofrecen productos con precios muy competitivos y logran una calidad similar, pero no igual como los líderes en el mercado. Las compañías locales de Colombia tienen ventajas del conocimiento del mercado y del manejo de los canales de distribución, así como también de los canales de comunicaciones; en cambio las multinacionales tratan de ofrecer productos para nichos en el mercado con atributos como Omega 3 y 6. Para competir con las multinacionales, los “locales” tratan de expandir en términos de tamaño con adquisiciones de compañías más pequeñas. Un cambio en el mercado es el “joint-venture” de Danone con Alquería y con eso entra una multinacional fuerte en el mercado.



Fuentes: <http://sobrepolitica.com/cadena-exito-es-ocupada/almacenesexito024s9lc/>

El resultado del crecimiento de la materia prima y el crecimiento de los precios en la leche cruda, es porque los precios están creciendo también para los consumidores, pero la industria está invirtiendo fuertemente en la producción y tecnología para amortizar el efecto con productos de más alta calidad y procesos más eficientes.

Los pronósticos por este segmento del mercado lácteo, muestran que no hay tasas de crecimiento tan altas como en el segmento del yogur, pero no obstante, hay un crecimiento muy atractivo en este segmento:

Forecast Sales of Drinking Milk Products Products by Sub-sector: % Value Growth 2008-2013

| % constant value growth 2008-13 CAGR | 2008/13 | TOTAL |
|--------------------------------------|---------|-------|
| Milk | 3.2 | 17.1 |
| - Fresh/pasteurised milk | 3.1 | 16.3 |
| - Long-life/UHT milk | 4.6 | 25.5 |
| - Goat milk | - | - |
| - Flavoured milk drinks | 3.9 | 21.2 |
| - Dairy only flavoured milk drinks | 3.9 | 21.2 |

| | | |
|---|-----|------|
| - Flavoured milk drinks with fruit juice | - | - |
| - Soy beverages | 3.9 | 21.1 |
| - Soy milk | 3.6 | 19.5 |
| - Soy drinks | 4.0 | 21.5 |
| - Powder milk | 0.9 | 4.7 |
| - Flavoured powder milk drinks | 0.9 | 4.4 |
| - Chocolate-based flavoured powder drinks | 0.8 | 3.8 |
| - Non-chocolate-based flavoured powder drinks | - | - |
| - Malt-based hot drinks | 4.9 | 27.3 |
| - Drinking milk products | 2.4 | 12.4 |

Source: Official statistics, trade associations, trade press, company research, trade interviews, Euromonitor International estimates

Drinking Milk Products Company Shares 2003-2007

% retail value rsp

| Company | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Productos Naturales de La Sabana SA | 15.0 | 15.6 | 15.7 | 15.7 | 16.2 |
| Nestlé de Colombia S. A. | 14.3 | 13.8 | 12.6 | 12.2 | 12.2 |
| Cía. Nacional de Chocolates S. A. | 9.1 | 9.1 | 9.7 | 10.0 | 9.1 |
| Parmalat Colombia Ltda. | 9.4 | 9.1 | 7.8 | 7.4 | 7.4 |
| Cooperativa Lechera Colanta S. A. | 5.6 | 6.3 | 6.6 | 6.8 | 7.3 |
| Algarra S. A. | 7.2 | 6.6 | 6.6 | 6.5 | 6.7 |
| Pasteurizadora Derilac S. A. | 4.3 | 3.9 | 3.8 | 3.6 | 3.7 |
| Alpina Productos Alimenticios S. A. | 3.4 | 3.2 | 3.5 | 3.5 | 3.6 |
| Casa Luker S. A. | 3.6 | 3.4 | 3.3 | 3.1 | 2.8 |
| Friesland de Colombia S. A. | 1.0 | 1.1 | 1.1 | 1.1 | 1.2 |
| Productos Lácteos La Esmeralda Ltda. | 1.3 | 1.2 | 1.1 | 1.0 | 0.7 |
| Coolechera S. A. | 0.5 | 0.5 | 0.4 | 0.4 | 0.2 |
| Disa S. A. | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| Delay Ltda. | 0.2 | 0.2 | 0.3 | 0.3 | 0.1 |
| Ledesa S. A. | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| Industrias El Antojo S. A. | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.2 | 0.0 |
| Tayrona | - | - | - | - | - |
| Private Label | 9.2 | 10.6 | 11.3 | 12.9 | 14.0 |
| Others | 15.4 | 14.9 | 15.7 | 15.0 | 14.4 |
| Total | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Source: Trade associations, Trade press, Company research, Trade interviews, Euromonitor International estimates

Descripción de los competidores principales

Alpina

Alpina Productos Alimenticios S. A. fue fundado en 1945 en Colombia. El negocio central son los productos de queso, yogur, leche, postres, crema de leche y mantequilla, comida para bebés, bebidas lácteas y bebidas refrescantes. Tienen una recordación muy alta de su marca en el mercado y los consumidores asocian la marca con innovación y desarrollo de nuevos productos. Eso refleja la estrategia de Alpina, que está trabajando en este tiempo para desarrollar y lanzar nuevos productos alineados con la tendencia de salud y bienestar. Alpina tiene una red de distribución en toda Colombia y ha tenido éxito en los grandes mercados de Bogotá, Medellín y Cali. También está exportando a Bolivia, Venezuela y Ecuador, en Suramérica. Así mismo a algunos países en América central como Panamá, El Salvador, Aruba, Curaçao y a algunas retailer en Estados Unidos.

En términos de ventas de productos lácteos, Alpina es el líder en el mercado de Colombia con ventas de \$949 MM.

Colanta

Fundada en 1964 con el nombre Coolechera, la cooperativa Colanta nació en 1973. Sus dueños son hoy aproximadamente 14.000 campesinos de diferentes regiones en Colombia. Gracias a su estructura, Colanta tiene un alto conocimiento de la producción, con excelente calidad e innovaciones en el sector. La compañía tiene seis plantas para la producción de derivados de leche y carne. En su portafolio hay productos como leche, quesos, cremas y mantequillas, bebidas lácteas, refrescos, dulces, granos y cereales y vinos. Tienen una participación en el mercado lácteo de 37,89%, con ventas en el sector de lácteo de \$1256 MM. Además de sus actividades nacionales exportan también productos como leche larga vida, queso y leche en polvo, a otros países como Estados Unidos, Canadá, Curaçao, Saint Martin y Guatemala. En 2003 exportaron 132 millones litros de leche.



Fuentes: <http://cucuta-nortedesantander.gov.co/sitio.shtml?apc=C1--1365939-1365939&x=1365939>



JUAN VALDEZ®

Casos empresariales

Humberto Serna Gómez,

D.L. MA Ed. D. en Planeación y Política Social

Investigador Asociado CIDE

Alejandro Díaz Peláez

Investigador CIDE

Fundación Universitaria María Cano

CENTRO DE INVESTIGACIONES - CIDE

2011

Medellín



La magia de una imagen

Juan Valdez®: Un fenómeno en mercadeo

El sector cafetero es el icono de la economía colombiana. A diferencia de otros países el sector cafetero cuenta con una institucionalidad que vela y trabaja por la sostenibilidad de la caficultura y el bienestar de los caficultores. Este compromiso con ellos y el respeto por sus derechos, ha permitido que, además de la certificación de calidad del café que le da un precio Premium en el mercado, sea de los pocos productos y sectores con una certificación de mercado justo, que le da privilegio para ingresar a mercados, especialmente el europeo.

Juan Valdez® es un personaje que simboliza a los caficultores colombianos y busca dar identidad al café de Colombia, diferenciándolo de otros orígenes y promoviendo

su consumo en diferentes mercados. Los caficultores colombianos han invertido importantes recursos durante los últimos 50 años para posicionar este icono, haciendo de Juan Valdez® uno de los símbolos más reconocidos a nivel internacional. La marca Juan Valdez® fue creada para identificar las tiendas y productos de café Premium colombiano que contribuyen directamente al bienestar de los cafeteros colombianos.



Fuentes: http://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/sostenibilidad_en_accion/nuestros_aliadados/clientes_y_aliadados/

La Federación, Cafeteros de Colombia y Juan Valdez® hacen parte fundamental de la institucionalidad de esta gran familia, cafetera de Colombia.

Juan Valdez®, objeto de este caso, es el negocio de más de 500.000 familias cafeteras colombianas.

Entre 1997 y el 2002 el precio internacional del café convencional cayó en más del 50%, a una tasa sostenida promedio de 10% anual, sumiendo a las familias cafetaleras del mundo en una de las crisis más profundas de su historia. Ante esta situación, muchos productores cafetaleros optaron por reducir sus prácticas culturales a fin de reducir sus costos, no cosechar.

Como respuesta a esta crisis es creada Procafecol S. A. en noviembre de 2002 por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, momento que coincide con la primera apertura de una tienda Juan Valdez® Café en la ciudad de Bogotá D. C.

A partir de 2004, Procafecol S. A. inició el proceso de expansión de tiendas Juan Valdez® Café en ciudades diferentes a Bogotá D. C. y en el año 2006, tras la creación de la holding de valor agregado, inició la distribución de los

productos Juan Valdez® a través de nuevos canales de distribución como las grandes superficies y el canal institucional de Colombia. Esta nueva dinámica le permitió a la compañía llegar con los productos de café Premium colombiano a más consumidores en Colombia y atender nuevas ocasiones de consumo.

El año 2005 fue el inicio de la expansión internacional para Juan Valdez®. Este año marcó un hito para la marca tras su llegada a mercados importantes como España y Estados Unidos. A partir de 2006 se crearon alianzas con empresas como Falabella de Chile, Casual Brands Group de España y Latincafé - Int. Food Services Corp de Ecuador; lo cual hizo posible abrir las puertas de nuevas tiendas Juan Valdez® Café al público de nuevos territorios, ofreciendo lo mejor del café Premium colombiano. Juan Valdez® página Web.

La misión y la visión de Juan Valdez®, que define su negocio y su deber ser de futuro, son:

Misión

Lograr un modelo de negocio que genere una experiencia relevante y única alrededor del café Premium de los caficultores colombianos.

Visión

Ser la cadena de tiendas especializadas en café de Colombia y la mayor generadora de valor para la identidad de marca del café Premium de los cafeteros colombianos.

Sobre este gran emprendimiento se ha escrito suficientemente. Por ello, para este caso, el objetivo de análisis no es Juan Valdez® como empresa. Tiene como foco de análisis el impacto del uso de una imagen de un colombiano típico como su atributo y componente central en su posicionamiento de marca.

LA MARCA JUAN VALDEZ®



Fuentes: <http://festivalmanuelitasaenz.co/?cat=1&paged=2>

Juan Valdez® personaje insignia, fue creado en 1959 y desde entonces representa a más de 500 mil familias cafeteras colombianas. Su función primordial es promover ante el mundo el trabajo y la dedicación que hacen posible la obtención de un producto exquisito y único como el café colombiano.

Durante años, Juan Valdez® se ha dedicado a la promoción del café colombiano y en 2002 puso su firma como respaldo a los productos que llevan su nombre y a las tiendas de café donde se vive la auténtica experiencia del café Premium colombiano.

Fue así como se crearon las tiendas Juan Valdez® Café.

Desde la creación de Juan Valdez® como la marca que identifica al café Premium colombiano, sus productos, el café y las tiendas, se convirtieron en la vitrina por excelencia para impulsar el trabajo de los caficultores de Colombia

La Promotora de Café Colombiano (Procafecol S. A.), creada en 2002, es el ente encargado del manejo y desarro-

llo de las tiendas Juan Valdez® ®. Procafecol tiene como propósito generar más valor agregado al café. Actualmente, Juan Valdez® ha incursionado en países como Estados Unidos, México, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia, Ecuador, España, y Chile. A corto y mediano plazo, el modelo de crecimiento será a través de franquicias, principalmente en países como Estados Unidos, Canadá, Centro América y Suramérica .

Dentro de la estrategia de afirmación, que el café es 100% colombiano y de calidad, se creó el programa del Café 100% colombiano, que permitió posicionar el café nacional como un producto de alta calidad, por el cual, el consumidor estaba dispuesto a pagar un poco más. Paralelamente, se consolidó una etiqueta que nació para hacer saber a los consumidores que el café que beben es 100% colombiano, inspeccionado y aprobado por la Federación. Por medio del programa, decenas de tostadores por todo el mundo han suscrito a la FNC acuerdos de licencia de uso de la marca comercial triangular con la leyenda “Café de Colombia.” Los miembros del programa se comprometen a enviar periódicamente muestras de café para que sean evaluadas por la Federación, así como los diseños de empaques de sus productos para su aprobación. ”

Continuando con esta estrategia, en los años 80, la Federación creó la huella del programa. Fue entonces cuando surgió la imagen como elemento visual que desempeña la función de certificar que el producto contenía café 100% colombiano. El logo consigue reducirles a los consumidores los “costos de búsqueda” del café colombiano.

Años después, Colombia se aprovecha de los cambios de precio en Brasil, que era el productor número uno a nivel mundial, y lanza una estrategia de publicidad fuerte en mercados nuevos. Esta táctica tiene como objetivo conquistar nuevos mercados y ganar más participación a nivel mundial. Buscando persuadir a los consumidores que el café colombiano se diferencia por su calidad y su cuidadoso proceso de producción.

La afirmación y posicionamiento del logo, a nivel global, se extiende a las campañas de los 90, las cuales fueron realizadas de una forma creativa y sofisticada para alcanzar nuevos mercados. Se logró formar una conexión entre el café colombiano y la cultura del otro país; ya que buscaba ser más relevante en el público joven. Obtuvo el

espacio para el patrocinio de eventos como el Abierto de Tenis de Estados Unidos o a personas, tales como el golfista colombiano Camilo Villegas (Ver ejemplos en Anexo 1). Juan Valdez® ®, es entonces hoy, una marca altamente valorada en el mercado. La pregunta que surge entonces es analizar cuál es el efecto de una imagen humana, muy colombiana, como marca de un producto.



Fuentes: <http://www.bloggole.com/2005/04/scaa-seattle-day-two/>

En el mundo académico y en la técnica del mercadeo, los logo símbolos son fundamentales para el posicionamien-

to de una marca. Ellos transmiten y consolidan mensajes subliminales relacionados con la imagen que se utiliza.

Emplear una imagen humana, muy colombiana, ofrece muchas oportunidades a la marca, pues se apalanca en el gran prestigio mundial del café colombiano, reconocido y pagado como un café Premium.

De otro lado, este enfoque se aprecia como muy local y nacionalista, y para algunos, esta condición le limita su presencia y éxitos en mercados internacionales u otros, para los cuales el ser auténticamente colombiano importa muy poco al tomar decisiones sobre cual café consumir.

Las cifras y el crecimiento de esta empresa, así como su valor en el mercado, ya son una respuesta y una prueba del éxito de esta marca. Sin embargo, la discusión académica es legítima y precisamente este análisis es el que intenta promover el caso que se presenta a continuación.



Caso: Juan Valdez®

El café, un producto básico, que llegó a Colombia alrededor del año 1723; ha sido un producto fundamental para la economía colombiana, siendo el segundo commodity más tranzado en la economía mundial, después del petróleo. En Colombia, el café tiene que ser recogido a mano, debido al terreno rudo y montañoso que complica la recolección a máquina. Así mismo, los cuidados del cultivo deben ser manuales y no, por ejemplo, por medio de la irrigación artificial. Por otro lado, el ambiente húmedo de la zona, es un gran beneficio, ya que permite caracterizarlo como de buena calidad. Lo anterior, genera unos costos adicionales, lo que dificulta que el café nacional logre competir por precios a nivel mundial. Por esta razón, los caficultores definieron estrategias, a largo plazo, para diferenciarse por innovación y calidad, sin olvidar procurar reducir los costos y aumentar la producción masiva. Lo que parecía ser un problema para los cafeteros, los colombianos lo convirtieron en el fundamento de su ventaja competitiva y de su calidad. Dejaron a un lado la tendencia de los productos básicos, la cual procura acercar su precio al costo de pro-

ducción, para llevar el producto hacia el final de la cadena de valor, incrementando su precio. Buscando el objetivo final que es traducir el valor adicional en una mayor remuneración para los productores.

Existen alrededor de 55 países productores de café, pero para 2005, más de la mitad de la producción se concentra respectivamente en Brasil, Vietnam y Colombia.



Fuentes: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/un_referente_mundial/una_publicidad_diferente/juan_valdez_y_su_historia/

Colombia es el principal productor de café arábigo (cafés suaves) y cuenta con una participación de mercado del 10.1% para el 2006 . (El consumo del café colombiano en Colombia, para el año 2006, era del 11.9% .) En Colombia la variedad de tipos de cafés es amplia, contando con plantas como: Típica, Maragogipe, San Bernardo, Borbón, Caturra, Colombia, Tabi y Castillo.

Según los expertos, la calidad del café depende de su desempeño en características como el aroma, el sabor, el cuerpo (persistencia de la bebida en la boca y la manera como se desplaza por la lengua hacia la garganta) y la acidez . A su vez, estas características dependen de la planta, del entorno natural donde se cultiva y del método como el caficultor adelanta el proceso productivo. Además, la calidad y el nombre, proviene de la dedicación de los cafeteros, en el caso colombiano, de seleccionar los granos maduros manualmente.

En 1927, nació la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), una organización gremial privada sin ánimo de lucro. Creada con el propósito fundamental que el café colombiano se diferenciara de sus competidores en el mercado mundial, a largo plazo. Como dijo Miguel López Pumarejo, re-

presentante de la FNC en Nueva York en 1931: “(...) perfeccionar la calidad de su producto y cumplir de manera exacta sus compromisos, debe ser permanente aspiración de los cafeteros colombianos (...). ” Tiene como función representar a todos, a más de 500,000 familias de caficultores, en las negociaciones frente a firmas extranjeras que dominaban en el mercado de la exportación, defendiendo el ingreso de los productores.

Unos años después, en 1940, la Federación con la ayuda del gobierno, creó el Fondo Nacional del Café con el objetivo de impulsar la eficiencia y la competitividad de la caficultura. A partir de entonces se aumentó la capacidad de desarrollar nuevos y más ambiciosos programas. La institucionalidad cafetera colombiana es única en el mundo, la cual garantiza la calidad y el compromiso de los diferentes campesinos productores.

La Federación planteó estrategias a largo plazo, para diferenciar el café colombiano por innovación y calidad, como resultado de la capacidad de reacción frente a una crisis, generalmente de precios. Éstas se pueden dividir en tres periodos: afirmación, diferenciación y valorización.

Dentro de la estrategia de afirmación, que el café es 100% colombiano y de calidad, se creó el programa del Café 100% Colombiano, que permitió posicionar el café nacional como un producto de alta calidad, por el cual el consumidor estaba dispuesto a pagar un poco más. Paralelamente, se consolidó una etiqueta que nació para hacer saber a los consumidores que el café que beben es 100% colombiano, inspeccionado y aprobado por la Federación. Por medio del programa, “decenas de tostadores por todo el mundo han suscrito a la FNC acuerdos de licencia de uso de la marca comercial triangular con la leyenda ‘Café de Colombia’. Los miembros del programa se comprometen a enviar periódicamente muestras de café para que sean evaluadas por la Federación, así como los diseños de empaques de sus productos para su aprobación. ”

Continuando con esta estrategia, en los años 80, la Federación creó la huella del programa. Fue entonces cuando surgió la imagen como elemento visual que desempeña la función de certificar que el producto contenía café 100% colombiano. El logo consigue reducirle a los consumidores los “costos de búsqueda” del café colombiano.

Años después, Colombia se aprovechó de los cambios de precio en Brasil, que era el productor número uno a nivel mundial, y lanzó una estrategia de publicidad fuerte en mercados nuevos. Esta táctica tuvo como objetivo conquistar nuevos mercados y ganar más participación a nivel mundial. Buscando persuadir a los consumidores que el café colombiano se diferencia por su calidad y su cuidadoso proceso de producción.



Fuentes: <http://dc159.4shared.com/doc/TX2Tg6Iz/preview.html>

La afirmación y posicionamiento del logo, a nivel global, se extiende a las campañas de los 90, los cuales fueron realizados de una forma creativa y sofisticada para alcanzar nuevos mercados. Se logró formar una conexión entre el café colombiano y la cultura del otro país; ya que

buscaba ser más relevante en el público joven. Obtuvo el espacio para el patrocinio de eventos como el Abierto de Tenis de Estados Unidos o a personas, tales como el golfista colombiano Camilo Villegas (Ver ejemplos en Anexo 1).

La estrategia de diferenciación y posicionamiento, ha estado entre los objetivos de la empresa desde el principio y como resultado nace el personaje Juan Valdez®, en 1959 en New York por la firma Doyle Dane Bernbach (hoy DDB parte de Omnicom). Se pensó como estrategia que la mejor manera de posicionar el Café de Colombia, era a través de un personaje real que lo apodaron Juan Valdez® y a su burra, llamada Conchita, que lleva los bultos de café. La figura representa y proyecta la promesa de valor de la compañía, su servicio y el producto que ofrecen, tanto a nivel exterior como interior de la empresa.

Juan Valdez® tiene una asociación directa con café y los caficultores de Colombia, por el uso del carriel, sombrero, bigote, alpargatas y su poncho, a partir de donde busca incentivar el consumo y establecer una cultura alrededor del café. Por su buen humor, su espíritu aventurero y su sencillez, resulta conocido y alguien de confianza, como un gran amigo. “La autenticidad del personaje y el cono-

cimiento de su oficio permitirían explicarle al mundo las condiciones que hacían del café colombiano un producto de primera calidad”. Juan Valdez® no sólo transmite los atributos de calidad del café colombiano, sino también la información que solicitan los consumidores, que prefieren averiguar sobre el producto que van a comprar. La historia de la FNC es una herramienta clave para que los consumidores puedan comprobar que la información sí es veraz.

La creación del personaje Juan Valdez® fue el resultado de un estudio realizado para posicionar el café colombiano en la mente de los consumidores y, así mismo, en los caficultores. Pero después, como una estrategia de comunicación dentro de los productos, se creó, durante los años 80, el profesor Yarumo. Una herramienta para extender los conocimientos, las campañas, y el estado actual del café colombiano de una manera didáctica y atractiva. Vale aclarar que no se usó a Juan Valdez® ®, como muchos lo propusieron, ya que se dirigía a un público diferente (no a los consumidores internacionales). Así mismo, no se quería alejar a los cafeteros con discursos complejos y paternalistas, sino más bien enviar un mensaje de asistencia técnica, conservación del medio ambiente y promoción del desarrollo comunitario.

Analizando el aumento de precio que se genera en la cadena de transformación y procesamiento del grano, la Federación tiene la iniciativa de llevar el producto hasta el final, logrando que el café colombiano dejara de ser un producto básico para convertirse en un producto con valor agregado y diferente. Lo que se consolida como la estrategia de valorización del café de Colombia y como resultado se dio la apertura de las tiendas Juan Valdez® en el 2002. Las tiendas han tenido gran acogida en el mercado, ya que el consumidor ha aumentado las ocasiones de consumo de café. Hace unos años, solamente se tomaba café después del almuerzo o la comida, pero hoy en día, el café se consume en más ocasiones, como en la oficina y en la calle. La práctica de consumir café Juan Valdez® ®, busca connotaciones de estatus además de convertirlo en un ritual social.

La Promotora de Café Colombiano (Procafecol S. A.), creada en 2002, es la entidad encargada del manejo y desarrollo de las tiendas Juan Valdez®. Procafecol tiene como propósito generar más valor agregado al café. Actualmente, Juan Valdez® han incursionado en países como Estados Unidos, México, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colom-

bia, Ecuador, España y Chile. A corto y mediano plazo, el modelo de crecimiento será a través de franquicias, principalmente en países como Estados Unidos, Canadá, Centro y Suramérica .



Fuentes: [http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/36/menu_](http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/36/menu_internal)
internal

Las tiendas Juan Valdez® buscan que el consumo del café sea más que una experiencia para el consumidor. Es así como se plantea en la misión de las tiendas: “Mejorar las condiciones del caficultor colombiano, deleitando a los consumidores de café en el mundo con la vivencia de los productos Juan Valdez® en todas las ocasiones de consumo”. “ Los establecimientos de Juan Valdez® se caracterizan por satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo una amplia variedad de productos: bebidas frías y calientes, con y sin café, además de productos de pastelería (Ver Anexo 2) en ambientes acogedores y agradables. Existen distintos formatos de puntos de venta , las terrazas y los completos, que se distinguen por su comodidad para consumidores que desean pasar un tiempo y crear una experiencia alrededor del café. Por otro lado, las barras Cine Colombia y los espresso, donde el usuario normalmente no consume en el lugar, sino que ordena para llevar.

Paralelamente con la apertura de las tiendas de café, la empresa decide renovar su personaje para poder acercarse más a las generaciones jóvenes, en otras palabras, los nuevos consumidores. Juan Valdez® fue representado 37 años por Carlos Sánchez, un señor querido por todos los caficultores. Teniendo en cuenta el reconocimiento y la

aceptación, tanto de Juan Valdez® como de quien los personificaba, la renovación del personaje buscaba un nuevo caficultor que heredara el trabajo, la reputación y el carisma del personaje. Después de un largo estudio y análisis, se definió que Carlos Castañeda sería la nueva imagen de Juan Valdez®, pues demostró que podía ser el emisario y el símbolo de los productores de café de Colombia . Las dos generaciones de Juan Valdez®, representan la dedicación y la fortaleza que tienen los caficultores colombianos.

Con el objetivo de seguir atendiendo a los consumidores en todos los momentos de consumo, se crearon en el 2006 nuevos canales de grandes superficies e institucional. El primer canal se encarga de atender las cadenas de hipermercados y supermercados, para que ofrezcan el producto a los compradores que lo quieren consumir en su hogar. Por otro lado, el canal institucional se encuentra enfocado en el segmento de hoteles y restaurantes, realizando una expansión en el mercado logrando comunicar a los clientes que ahora los cafés de estos lugares son preparados con café Juan Valdez®.

Juan Valdez®, con su gran reconocimiento y posicionamiento, ha obtenido títulos a nivel nacional e internacional. En el 2005, la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia otorgó a la FNC el reconocimiento oficial de Café de Colombia como denominación de origen, convirtiéndose en el primer producto en obtener este título en el país. Así mismo, obtuvo de otras naciones de la Comunidad Andina y de la Unión Europea, convirtiéndose en la primera marca no europea en conseguir este título .

La institucionalidad cafetera colombiana es única en el mundo, la cual garantiza la calidad y el compromiso de los diferentes campesinos productores. Paralelamente, en el proceso de alcanzar y cumplir las estrategias, la Federación logró construir tres activos intangibles de gran valor para la empresa: la marca Juan Valdez®, el logo triangular del café 100% colombiano y la frase “Café de Colombia.” Estos activos generan un valor diferenciador a partir de donde se logra posicionarse en el mercado como el mejor café, donde se encuentran consumidores más leales y dispuestos a pagar mayor dinero.



Fuentes: http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/12/menu_internal

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

¿Qué significa Juan Valdez como icono estratégico de las tiendas que llevan su nombre?

¿Por qué Juan Valdez y no el café?

¿Qué influencia tienen en la construcción de marca los iconos, llámense personal, animales, modelos u otros?

¿Por qué hay marcas que se construyen alrededor de figuras humanas, otros usan animales, algunas acuden a las flores, hojas, carros, camiones, llaves, etc.? ¿Es importante el icono en la construcción de marca?

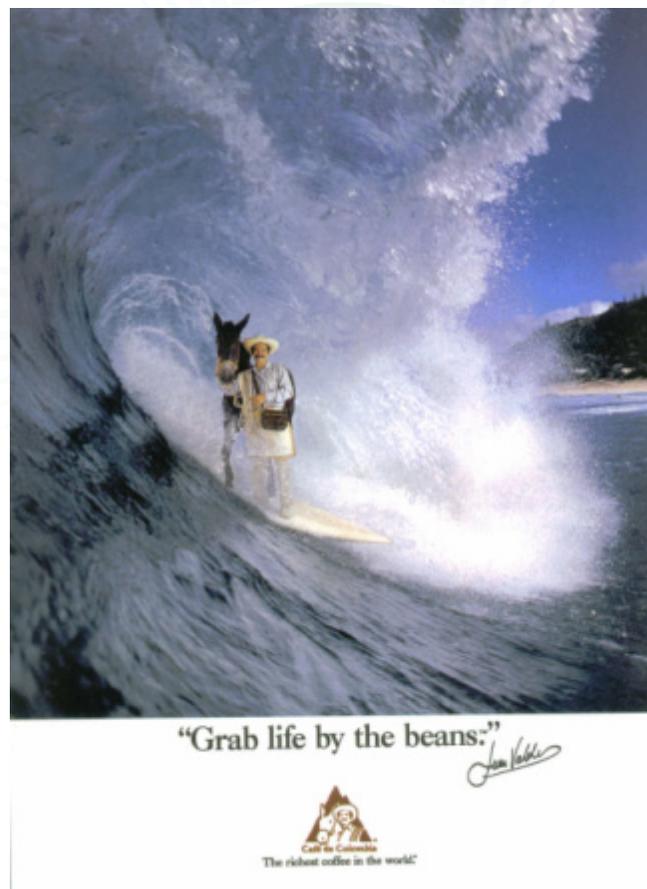
¿Cuándo un cliente consume un café en Juan Valdez? ¿Cuáles son los valores de compra que lo impulsan?

¿Cuáles son los peligros de incorporar figuras humanas en los procesos de construcción de marca?

Anexos

Anexo 1:

Ejemplos de anuncios de una fuerte campaña de publicidad realizada en los 90 y patrocinios de Juan Valdez®.



Fuentes: <http://postcards.bidstart.com/Colombia-Coffee-Juan-Valdez-and-Donkey-Surfing-Postcard-/21474213/a.html>

Anexo 2:

Los productos ofrecidos en los establecimientos Juan Valdez®.

| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Tasa de cambio nominal \$ por US | 630.4 | 733.4 | 803.5 | 829.4 | 988.2 | 1000.8 | 1296.7 | 1524.6 | 1888 | 2188.2 | 2306.9 |
| Indice de Tasa de cambio real (1994 =100) | 113.0 | 106.8 | 107.5 | 100 | 102.0 | 98.83 | 93.26 | 98.33 | 108.2 | 115.7 | 118.5 |
| Devaluación Promedio Año | 11.9 | 16.4 | 9.56 | 3.21 | 19.1 | 1.28 | 29.57 | 17.6 | 23.6 | 15.77 | 5.52 |

Referencias

Juan Café Valdez. Recuperado el 25 de febrero del 2010.
www.juanvaldezcafe.com

Reina, Mauricio; Silva, Gabriel; Samper, Luis Fernando; Fernández, María del Pilar. "Juan Valdez®: La estrategia detrás de la marca" 2007. Ediciones B Colombia S.A.

Serna, Humberto; Pérez, Gabriel; Barrios, Andrés. "Juan Valdez® Café" Casos de Administración, Universidad de los Andes.

http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/41/menu_internal

http://www.eumed.net/libros/2009b/536/EL_MERCADO_DE_CAFE.htm

Anexo 3



INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA IMAGEN Tiendas Juan Valdez®

Reseña histórica de la sociedad

En mayo de 2002 se dio a conocer el Informe de la Comisión de Ajuste a la Institucionalidad Cafetera (Libro Verde), estudio convocado por el gobierno nacional dos años atrás y que recomendó como estrategia de desarrollo de la caficultura en el largo plazo y la alternativa a la crisis cafetera, concentrar las actividades de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en aspectos estrictamente relacionados con la industria del café y propiciar iniciativas empresariales que permitieran escalar por la cadena del valor capturando el ingreso generado en los estadios superiores a la simple exportación de café verde.

Igualmente, señaló dicho estudio que el patrimonio marcario y de propiedad intelectual de los caficultores debía aprovecharse de manera que no solamente sirviera como un diferenciador del café de Colombia en los mercados del grano, sino que generara ingresos adicionales y se aprovechara para otras aplicaciones diferentes al programa “Café 100% de Colombia” que sirvieran de nuevas fuentes de recursos para el gremio y los caficultores.



Fuentes: <http://www.teruel-huila.gov.co/index.shtml?x=2671172>

La nueva administración de Federación a partir de julio de 2002, acogió las recomendaciones de la Comisión como su visión estratégica y se comprometió a acelerar las iniciativas de valor agregado y aprovechar de manera más eficiente los recursos institucionales de la Federación y en particular el patrimonio marcario.

El Gobierno Nacional y el Gremio Cafetero firmaron en sesión plenaria del Consejo de Ministros el “Acuerdo para el Apoyo Gubernamental a la Caficultura” que incluía como una de sus estrategias fundamentales la puesta en marcha de los proyectos de valor agregado, dentro de los que se encontraba el de las Tiendas de Café Juan Valdez®.

Es así como en septiembre de 2002 en la Casa de Nariño durante el evento denominado “La Verdadera Bonanza”, se puso en marcha el proyecto de Tiendas de Café Juan Valdez® y la Federación Nacional de Cafeteros asumió el compromiso de crear una sociedad de capital ciento por ciento (100%) privado que abriera la primera tienda y que implementara la experiencia piloto para que, una vez conocido el tema a nivel nacional, se procediera a conquistar los mercados internacionales.

Como desarrollo de todo lo anterior, el 19 de noviembre de 2002, mediante escritura pública 5559 de la Notaría Sexta de Bogotá, se constituyó la sociedad Promotora de Café Colombia S. A. – PROCAFECOL S. A. con el objetivo primordial de comercializar las Tiendas de Café Juan Valdez® y en cuyo capital participaría con recursos propios, y como accionista mayoritario, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su calidad de entidad gremial de carácter privado.



Fuentes: <http://praxa.com.co/juan-valdez>

A través del proyecto de las Tiendas de Café Juan Valdez®, la Federación – Oficina Central, busca generar mayor valor agregado al negocio del café, aprovechar remunerativamente la marca y, ante todo, permitir la compra de cafés especiales a los productores de mejor calidad y menor tamaño a mejores precios que el mercado.

El 2005 se caracterizó como un año de la consolidación del proceso de adopción de la operación propia del negocio de Tiendas Juan Valdez®, a la vez que significó una concentración en tres frentes principales coherentes con su estrategia de negocio: fortalecimiento de las habilidades operacionales y estratégicas para soportar el desarrollo del negocio de tiendas a nivel nacional e internacional, inicio de la fase de crecimiento sostenido en Colombia, y continuación de la primera etapa de apertura de tiendas en Estados Unidos.

En septiembre de 2005 el Comité Directivo de la Federación y el Comité Nacional de Cafeteros aprobaron crear un grupo empresarial que reuniera los negocios de valor agregado de la Federación para vender cafés procesados en los mercados nacionales e internacionales. Con este programa se buscaba cumplir con la estrategia de llevar

parte del café colombiano directamente “del árbol a la taza”.

El año 2006 implicó la formalización como vehículo de desarrollo de la estrategia de negocios de valor agregado de la Federación Nacional de Cafeteros. En consecuencia se desplegaron los procesos necesarios para crear las bases que soportaran la estrategia y operación de una empresa multiproducto, multicanal y con orientación comercial.

Durante el año 2007 la organización continuó ejecutando su estrategia comercial enfocada en ofrecer la experiencia del café de Colombia en todas las ocasiones de consumo y a todos los consumidores del mundo. Adicionalmente, se fortaleció la estructura multicanal, multiproducto, y multinacional de la empresa para poder cumplir con dicha estrategia.

Procafecol consolidó la operación local con el ánimo de probar su modelo de negocio y adquirir la experiencia y destreza necesaria para replicarlo a nivel internacional. De esta manera, la compañía puso a prueba sus diferentes formatos de tiendas, extendió la cobertura de ventas

del café molido y tostado Juan Valdez® a través de las más importantes cadenas de supermercados e hizo presencia en diversos puntos HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) y oficinas.



Fuentes: <http://agenciacubo00.blogspot.com/2010/06/juan-valdez-piezas-publicitarias.html>

Igualmente, con una actitud prudente dado los desarrollos observados en algunos de los principales actores del mundo de la comercialización de café en los mercados de los países desarrollados, Procafecol ha continuado se

expansión internacional llegando a nuevos mercados, ampliando su presencia en Estados Unidos y España. Ese año representó el punto de quiebre entre la fase de aprendizaje y experimentación, que corresponde a una empresa nueva, para dar inicio a una fase de expansión y consolidación con presencia cada vez más global.

Durante el año 2008, la estrategia de Procafecol continuó enfocada en ofrecer la experiencia del café de Colombia en todas las ocasiones de consumo ya todos los consumidores del mundo.

Si bien los años anteriores estuvieron orientados al desarrollo y madurez de la compañía a nivel nacional, y con experiencias puntuales a nivel internacional, este año la estrategia de la organización se focalizó en poner en marcha nuevos proyectos de expansión a diferentes mercados, a través de alianzas de riesgo compartido con socios estratégicos, que involucran los tres canales de distribución.

En el 2008 se continuó con la internacionalización de la compañía, iniciándose operaciones en Chile y Ecuador,

con nueve y siete tiendas respectivamente.

Adicionalmente, la gestión realizada por la compañía en el ámbito nacional, que incluyó la cobertura de 16 ciudades y la apertura de 28 nuevas tiendas, fue uno de los principales promotores de la nueva dinámica alrededor del consumo de café de Colombia.

Una mirada al 2009... “Juan Valdez® es considerada una de las cinco marcas con mayor potencial para adquirir dimensión global” . Con un crecimiento del EBITDA del +3.363%, con un crecimiento en la utilidad operacional \$1.085 MM, un crecimiento en ventas +6%, lanzamiento de nuevos productos +59, entre otros datos.

Durante el 2009, la gestión realizada por la compañía estuvo orientada hacia el redireccionamiento del modelo de negocio, el cual consistió en replantear la estrategia actual, tomar acciones correctivas para mejorar la rentabilidad y asegurar el crecimiento a largo plazo. Estas medidas permitieron que los resultados de 2009 mostraran una mejora significativa respecto al 2008, en cuanto a indicadores operacionales y de rentabilidad.

Desde sus inicios, el crecimiento alcanzado por las tiendas ha sido muy significativo, hasta el punto de llegar a tener más de 45 millones de clientes en los países en donde operan y lograr un reconocimiento de la marca cada vez mayor a nivel mundial.

El 2009 dio lugar a un ejercicio introspectivo a través del cual se ha logrado ajustar el modelo de negocio, con el fin de reorganizar la operación actual y buscar mayores eficiencias operativas y administrativas, para poder obtener un crecimiento de manera rentable y sostenida en el tiempo, que permita generar valor agregado para los accionistas.

El ajuste realizado durante el año reafirma las bases de una operación con gran potencial de crecimiento. Como parte de este ejercicio y con miras a una expansión internacional, inició la evaluación de un modelo de franquicias que permitirá identificar países a nuestra marca y conquistar mercados potenciales.

La expansión también estuvo presente en las grandes superficies, tanto en Colombia como en el exterior, lo que permitió que para el 2009 tuviera presencia en cerca de 2296 puntos de venta.

El año 2010 fue un año de resultados favorables y positivos para Procafecol, producto de la consolidación de los planes estratégicos y del redireccionamiento que comenzó en el año 2009. Durante este periodo, se vieron los frutos de los esfuerzos realizados para optimizar la operación en diferentes frentes de trabajo. Se incrementaron las ventas, se abrieron nuevos mercados, se redujo el costo de ventas como proporción de los ingresos, se controlaron los gastos y se reestructuró financieramente la empresa.

Durante el año 2010 continuaron los ajustes al modelo de negocio, y se alineó la operación al plan estratégico de la compañía cuyo objetivo principal se enfocó en expandir los canales comerciales de forma sostenida y rentable, sin descuidar la calidad en el servicio y su compromiso social. Como parte de esta iniciativa, se depuraron activos improductivos y se reestructuró la totalidad de la deuda financiera de la compañía.

Asimismo, fueron lanzados dos nuevos modelos de experiencia: el primero; fue el nuevo modelo de tienda en donde se innovó en los tres frentes PAS (producto, ambiente y servicio) a través de nuevo mobiliario, murales, talleres de café, pantallas digitales, cafés personalizados; reflejando mayor calidez, exclusividad y ambientación.



Fuentes: <http://bogotainternacional.wordpress.com/2009/03/07/recorrido-nocturno-por-la-calle-82/bogota-juanvaldezcentroandino/>

El segundo fue el modelo tipo kiosco que comenzó a operar este año, y será el formato con el cual iniciará el proyecto de franquicias en Colombia.

Procafecol presentó una evolución positiva que permite visualizar de manera clara el buen desempeño de la compañía durante 2010. Los resultados obtenidos fueron consistentes con los objetivos planteados, y el nuevo escenario permite, no sólo alcanzar, sino superar las metas planteadas para los próximos 4 años. Los resultados del 2010 continúan con la misma tendencia alcista que comenzó en 2009 y revelan las grandes expectativas de crecimiento y consolidación que se mantienen para los años venideros.

Fortalecimiento de habilidades

En el 2004 se inició la consolidación de la estructura organizacional propia que permitió el desarrollo de conocimientos y procesos organizacionales, contables, de gestión humana, logística y compras, bienes y servicios, tecnología de información, entre otros, que soportan la expansión nacional e internacional.

En el 2005 se fortalecieron las áreas y los procesos de mercadeo, desarrollo humano, operaciones, control interno, contabilidad, cadena de suministro, apertura de nuevos puntos y tecnología de información. Todo este proceso

permitió que se pudiera iniciar su etapa de crecimiento sostenido en Colombia, sino que se pudieran llevar a cabo una serie de iniciativas estratégicas claves para el futuro del proyecto.

En este periodo se decidió dar inicio al desarrollo de la cultura de servicio Juan Valdez®, que busca replicar la dedicación y calidez del agricultor colombiano. Este instrumento fue diseñado para moldear actitudes y creencias que reflejen acciones de excelente trato y cortesía, conocimiento avanzado de los productos y un enfoque claramente orientado a la venta. La implementación de la cultura de servicio se complementó con una evaluación continua, con el fin de detectar deficiencias y brindar soporte, acorde con las necesidades informativas. A finales del 2005 el programa había sido implementado satisfactoriamente en cinco fases: capacitación y entrenamiento, cliente incógnito y planes de mejoramiento, autoevaluación – líderes de servicio, monitoreo actitudinal en tiendas, y sondeo de clientes.

Con el objetivo de robustecer el modelo operativo se llevó a cabo una detallada revisión de los procesos organizacionales críticos. El nuevo modelo de las tiendas centrali-

za procesos en procesos de decisión y control para hacer más efectiva la gestión. Se centralizaron decisiones concernientes al reabastecimiento de tiendas, negociación, y definición de precios, configuración de los sistemas de tiendas, control de operaciones y aplicación de sistemas de auditorías. Adicionalmente, estaba basado en herramientas analíticas que soportan apropiadamente la toma de decisiones asociadas a compras, reaprovisionamiento de tiendas, y control de inventarios.

El fortaleciendo de la arquitectura tecnológica radicó en el desarrollo del sistema de gestión de inventarios, que administra el inventario permanentemente en unidades y costo, basado en los movimientos diarios reportados, y el sistema de información gerencial (MIS), que consolida la información transaccional y facilita el control y medición continua del desempeño de las diferentes unidades de negocio, apoyando la toma de decisiones oportunas y la formulación de acciones correctivas sobre bases analíticas.

Se adelantó la primera etapa de un ambicioso proyecto para el desarrollo de la página Web de las Tiendas Juan Valdez®. Esta primera fase involucró servicios que permiten cubrir la demanda por información básica acerca de

las tiendas y canalizar la captura de interesados en el proyecto, proveedores, así como sugerencias.

En el 2006 se conforman tres unidades de negocio que buscan comercializar el café colombiano a través de tres canales: tiendas de café, grandes superficies, (“retail”) y el canal institucional. De esta forma, Procafecol se consolida como una empresa de perfil comercial, la cual, planea hacer presencia con sus productos en todas las oportunidades de consumo de café.

Para poder continuar con el crecimiento observado en los primeros años, fue necesario hacer un alto en el camino con el fin de reorganizar la operación actual y buscar mayores eficiencias operativas y administrativas. El 2009 dio lugar a un ejercicio introspectivo a través del cual se ha logrado ajustar el modelo de negocio.

Con el fin de mejorar la rentabilidad del canal, el ejercicio del 2009 dio lugar al cierre 14 tiendas en Colombia. El cierre de estas tiendas se refleja en el incremento en la utilidad operacional de 350 millones anuales.



Fuentes: <http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/news/post/113>

MODELO DE NEGOCIO PROCAFECOL

Procafecol está comprometido con ofrecer una variada selección de cafés Premium colombianos y productos de café que cautiven las preferencias de los consumidores. En consecuencia, constantemente se están desarrollando productos innovadores que permitan estar en línea con

las tendencias del mercado.

En el 2007, en el primer trimestre del año se completó la implementación del nuevo modelo de negocio que busca conectar a los clientes con los orígenes de la caficultura colombiana y transmitir, a través de la experiencia, en las tiendas Juan Valdez®. El nuevo modelo abarca un ambiente cálido y acogedor con nuevos materiales autóctonos, un amplio y renovado portafolio de productos y un mejor servicio a los consumidores.

Para hacer seguimiento al concepto integral de la experiencia Juan Valdez®, se desarrolló una unidad de medida denominada PAS (Producto-Ambiente-Servicio), que evalúa conceptos como calidad, presentación, limpieza. Infraestructura, exactitud, rapidez y amabilidad a través de visitas periódicas de clientes incógnitos, evaluaciones de calidad y reportes de clientes.

Internacionalización

En el 2008 el esquema de internacionalización de Procafecol contempla el desarrollo integral del modelo de negocios a través de esquemas de asociación con terceros, que cumplan con requisitos claves para el desarrollo del negocio, tales como ser operadores originarios del país (actores locales en negocios afines) y tener disponibilidad de recursos de capital que garanticen alcanzar una masa crítica de tiendas en un periodo de tres a cuatro años, así como desarrollar los canales de grandes superficies e institucional.

Después de realizar un detallado análisis en aspectos relacionados con el tamaño del mercado, el grado de competencia, el consumo per cápita de café y el reconocimiento de las marcas Juan Valdez® y el café de Colombia, se determinó que Ecuador era un país viable para el desarrollo del negocio. De esta manera, como parte del programa de internacionalización, durante el 2008 se firmó una alianza con Laticafé S. A., sociedad ecuatoriana, para implementar el concepto de la red Juan Valdez® Café que incluye el desarrollo de los tres canales de distribución: las tiendas Juan

La nueva alianza en Ecuador se suma a las suscrita en el 2007 con el grupo español Casual Brands y con Fallabella de Chile.

Portafolio de productos

La innovación en el portafolio de productos fue una constante durante el 2005. Se desarrollaron nuevas recetas de bebidas que conmemoraron fechas especiales, en el mes del amor y la amistad, el Latte Corazón y en diciembre, el Cappuchino Navidad y el Nevado Navidad.

En el mes de agosto, se introdujo la Vajilla Juan Valdez® para complementar el portafolio de artículos de mercadeo. Cada una de las tazas y platos que hacen parte de ésta se realizan mediante un proceso semi-industrial con arcilla nacional y con un recubrimiento interior porcenalizado, que se elabora con esmaltes orgánicos.

Ediciones limitadas de café son otra muestra clara del compromiso de las tiendas Juan Valdez® de promover todos los proyectos de alto contenido social y cultural que giren

entorno del café y sus productores. Dentro de estas líneas de cafés de edición limitada se desarrollaron tres ediciones de Café de Origen y diez ediciones de Café Conmemoración.

Con el fin de apoyar programas que benefician directamente a las familias cafeteras del país, se han venido impulsando productos que tiene un fin social y de conservación del medio ambiente. En mayo, se llevó a cabo el lanzamiento del Café Jazmín Especial cultivado por 327 familias caficultoras en la zona de Alta Gracia en Pereira, Risaralda.

En julio, Procafecol y la Fundación San Lorenzo de Barichara (Santander) lanzaron el programa “Anillos de Esperanza” para la producción de aislantes de calor elaborados en fique, para utilizarlos como protectores en todas las bebidas calientes de las tiendas Juan Valdez®. El apoyo al fique y a las familias cafeteras que lo trabajan, se ratificó con el acuerdo entre Procafecol y la Fundación Arcamen al Arte, para la producción de bolsas de fique para los empaques de las ediciones limitadas de cafés especiales y bolsos exclusivos que hacen parte de los artículos portadores de marca.

Las Tiendas Juan Valdez® lanzaron el agua natural Tropical Juan Valdez®, extraída de un manantial subterráneo ubicado en el bosque tropical del Centro Las Gaviotas en el departamento de Vichada en la orinoquia colombiana. El Centro Las Gaviotas es una fundación sin ánimo de lucro y premio mundial al medio ambiente.

Para Navidad se escogió a la Asociación de Productores de Café Especiales El Jordán, que agrupa a 292 familias, ubicadas en la zona Planadas, al sur del Tolima, para comprar su producto y comercializarlo a través de las tiendas como una edición anual de Navidad, bajo el nombre de Café Gaitania.

Como parte de los productos vendidos en diciembre del 2005, Procafecol y un grupo de artesanos del municipio cafetero de Quimbaya, Quindío, se unieron para elaborar un canasto navideño en guadua biche que hizo parte de la ancheta de Navidad. La guadua, al igual que el fique, es un elemento complementario de la cultura cafetera.

En 2006 tiene bajo su control la compañía Pod Col Coffee Ltd., que es la encargada de la producción y comercialización de Pod (almohadillas de café molido) para la preparación del café “taza por taza” y la compañía Coffea Arabigas Beverages S. A., empresa encargada de la producción y comercialización de las bebidas colas de café Juan Valdez® en sus tres variedades: clásica, ligth, energizante.

Buscando aumentar la presencia de los cafés Premium colombianos en todos los lugares y momentos de consumo de café, Procafecol cuenta con un amplio e innovador portafolio de productos marca Juan Valdez® ®.



Fuentes: <http://tintologia.blogspot.com/>

Productos de café Juan Valdez®

El portafolio de cafés en el 2006 ha evolucionado para incluir nuevas presentaciones y líneas:

- **Cafés de líneas** – Los cafés de línea son cafés de composición, exóticos y de preparación (espresso). Están compuestos por seis variedades y dos descafeinados. Macizo, Pico, Cumbre, (normal y descafeinado), Volcán (normal y descafeinado), Colina y Ladera.
- **Cafés sostenibles** – Línea de cafés cultivados en condiciones orgánicas o amigables con la fauna y el medio ambiente. Hacen parte de esta línea el Café del Bosque, con certificaciones Rainforest Alliance, y el Café Orgánico, con certificaciones USDA, CEE (Comunidad Económica Europea), y JAS (para el Japón).
- **Cafés de origen** – Proviene de una región específica de Colombia y presentan cualidades únicas y atributos especiales en su sabor y aroma, representando las mejores características de su zona. Cinco ediciones conforman

esta línea de cafés: Centauros, Nariño, Huila, Amazónico y Guajira.

- **Cafés conmemorativos** – Como homenaje a los municipios cafeteros colombianos, en sus más especiales fechas de fundación, las Tiendas Juan Valdez® ofrecen a los consumidores un café de edición limitada proveniente de lo mejor de la cosecha de cada región.
- **Ediciones especiales** – Los cafés de fechas especiales son ediciones limitadas que se lanzan al mercado con el objetivo de celebrar algún evento o fecha especial tales como el día de la madre, navidad, entre otros.
- **Pods** – Almohadillas de café molido de presentación individual, que contienen la cantidad exacta para preparar una taza de café. Permiten degustar las diferentes variedades, con la frescura del café recién hecho. Se encuentran disponibles en todos los cafés de línea en esta presentación: Macizo, Pico, Cumbre (normal y descafeinado), Volcán (normal y descafeinado), Colina y Ladera.

- **Café Buendía by Juan Valdez®** - Café liofilizado en presentación tradicional y de 50 gramos con sabor a vainilla caramelo y amaretto.
- **Extractos** – Concentrado de café líquido empleado principalmente en canales institucionales para la preparación de altos volúmenes de café. Las máquinas comúnmente utilizadas pueden producir hasta 500 tazas de café.
- **Bebidas energéticas** – Procafecol busca orientar estas bebidas hacia la categoría de bebidas energéticas con una reformulación y relanzamiento bajo un nuevo empaque. Viene en tres presentaciones clásica, light y energizante.
- **Bebidas lácteas de café** – Continuando con el desarrollo de bebidas de la categoría RTD (Ready-to-Drink) Procafecol lanzará al mercado sus bebidas lácteas con Café Juan Valdez® en tres presentaciones, Latte, Latte Mocha y Latte Vainilla.

En el 2007 el portafolio de productos evolucionó para in-

cluir nuevas presentaciones (como el café soluble) y líneas (como cafés sostenibles):

Para este año tres productos conforman la línea de cafés sostenibles:

- **Café del bosque:** certificado por el sello internacional Rainforest Alliance y su representante en Colombia, la Federación Natura. Es cultivado por familias cafeteras que dedican especial atención a la preservación de varias especies vegetales y animales y a la conservación de aguas naturales. La Federación Natura realiza anualmente auditorías a fincas, para constatar que cumplan los procesos exigidos por Rainforest Alliance.

- **Café orgánico:** cultivado y producido sin insumos químicos y certificados por diferentes organismos internacionales, tales como BCS –instituto independiente que otorga las acreditaciones más importantes a nivel mundial y ayuda fomentar la agricultura ecológica– y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) que certifica el cumplimiento de los estándares establecidos.

- **Café de la finca:** un excelente café cultivado por cafecultores que conocen y aplican los principios sociales, económicos y ambientales avalados por el sello internacional UTZ. Su nombre es un reconocimiento a las fincas cafeteras que cumplen con las exigencias de este sello internacional.

Aprovechando que dentro de la categoría de café soluble no existe una fuerte diferenciación de los cafés Premium, Procafecol lanzó al mercado el café liofilizado Juan Valdez®, elaborado con 100% café excelso, lo que permite un producto de calidad superior.

En el 2008, se consolidó la promoción de la cultura de consumo de café y con la fidelización de sus consumidores. Uno de los principales procesos que apoya este objetivo es la constante renovación y dinamismo de los productos Juan Valdez® Café.

El proceso de desarrollo de portafolio de producto, interno o a través de alianzas estratégicas con terceros, ha estado diseccionando al fomento de la diversidad de cafés especiales, al ritual y a las formas de disfrutarlos, así como

a generar más momentos de consumo y atraer nuevos clientes. Durante el 2008, la innovación fue una actividad constante, principalmente en las categorías de producto de café empacado y artículos de marca.



Fuentes: <http://www.degustado.com/2009/11/juan-valdez-cafe/>

La categoría de café empacado incluyó un nuevo lanzamiento en la línea de cafés de origen, tres en la línea de

café conmemorativos y siete en los cafés de ediciones especiales. Se amplió la línea de cafés de origen, incluyendo la zona céntrica del país con el Café de Origen Cundinamarca. Los cafés de ediciones especiales tuvieron un gran dinamismo incluyendo el café de Sembradores de Paz, Madres del Tambo, Jóvenes Cafeticultores, Café Pasión, Kit de Café con saborizante, y la segunda edición de café de la reconciliación en alianza con la ACR, apoyando en esta ocasión a desplazados del municipio de Santuario – Risaralda y Kit de Sachets con cinco variedades de café en una sola caja. Los cafés conmemorativos hicieron un homenaje a los municipios cafeteros de Aguadas, Quinchía y Planadas.

De la categoría de artículos portadores de marca, también se llevaron a cabo variados lanzamientos. La colección color verde Pico renovó el portafolio de ropa en las tiendas y el nuevo bolso negro de fique propuso bolsas más amplias y cómodas que las anteriores colecciones. Así mismo, se lanzó una nueva edición de manillas para apoyar el programa de educación de la Fundación Manuel Mejía para los hijos de caficultores.

La innovadora máquina de Pods generó una opción di-

ferente para disfrutar el café en porciones individuales (Pods), ya que permite preparar una bebida de café filtrado con la medida perfecta. Los dulces y galletas modernizaron su empaque con una atractiva presentación en lata, convirtiéndose en una interesante opción de regalo.

En el portafolio de bebidas se introdujeron nuevos conceptos a base de café como los Cafelados, y los Fruppés, a base de frutas exóticas colombianas. Otros productos como mentas fueron introducidos en las tiendas para complementar la oferta. Paralelamente, se llevó a cabo el lanzamiento del Agua H2Origen con un nuevo concepto de agua Premium.

El último trimestre del año 2008 fue uno de los más atractivos en términos de lanzamientos por ser la temporada con mayor nivel comercial, para esto, Procafecol S. A. preparó nuevos proyectos como cafés VivAmérica, una segunda edición de café de la Reconciliación, y Kit de Orígenes con las cinco variedades de los cafés de origen en presentación de 70 gramos. Adicionalmente, se introdujeron diferentes artículos portadores de marca como mug, vajillas, termos, bolsas de lona y fique, carrieles, una nueva colección de ropa Colina, mochilas producidas por indígenas

de la comunidad Kankuama de la Sierra Nevada de Santa Marta, y una pequeña réplica de la mula Conchita.

Canales de distribución de los productos de café Juan Valdez® ®

Procafecol comercia los productos de café con valor agregado a través de tres canales de distribución:

- **Canal de Grandes Superficies / “Retails”** – La Unidad de Negocios de Grandes Superficies busca comercializar el café tostado y empacado, marca Juan Valdez®, a través de supermercados y almacenes de cadena. Durante el año 2006 se enfocaron los esfuerzos a la consolidación de la operación de ventas al detal, programa tendiente a cubrir la estrategia de ofrecer el café Juan Valdez® a los consumidores en el mayor número de ocasiones posible.

En el mes de septiembre se hizo el lanzamiento de café Juan Valdez® tostado y molido en el mercado nacional, llevando el producto a 180 puntos de venta localizados en diferentes regiones del país. El café Juan Valdez® es ven-

dido en los supermercados en las presentaciones de 250 y 340 gramos. Al cierre del 2006 el café Juan Valdez® estaba presente en 263 puntos de venta a nivel nacional, lo cual incluye, tanto cadenas nacionales como regionales.

Entre las cadenas se encuentran Pomona, Carulla, Éxito, La 14, Olímpica y Cafan, entre otras.

Como estrategia para dinamizar la categoría de café tostado y molido en Colombia, que ha permanecido estática durante los últimos cuatro años, Profecol llevó a cabo lanzamiento de nuevos productos, ofreciendo mayor selección a los consumidores; para este caso se lanzó durante el último trimestre el café orgánico certificado en presentación de 283 gramos, producto que busca satisfacer aquellos consumidores para quienes es importante la compra de cafés cultivados bajo un ambiente libre de agroquímicos.

Continuando con la estrategia de crecimiento en los mercados internacionales se consolidó la operación a través de la compañía Wal-Mart, cadena de supermercados más grande del mundo con 6470 tiendas y con el mayor nú-

mero de puntos de venta en Estados Unidos (3800). Al iniciar el año 2006 el café Juan Valdez® se vendía en 159 puntos de venta y al culminar el año se contaba con la presencia en más de 700 establecimientos localizados en la costa este del país.

En el mes de septiembre se codificó por parte de NFCGc Retail, subsidiaria de Procafecol, el café liofilizado Buendía by Juan Valdez® en tres presentaciones de 50 gramos (vainilla, caramelo y amaretto), producto que es comercializado en los establecimientos de la cadena Wal-Mart.



Fuentes: http://www.juanvaldezcoffee.com/ES/mdscart/product/buend%C3%ADa_decaffeinated_freeze_dried_coffee.html

En el 2009, el canal de grandes superficies en el mercado internacional sigue en un proceso expansivo, opera en Estados Unidos, El Salvador, Curaçao, Ecuador y Chile, con presencia en más de 1970 puntos de venta. Adicionalmente se realizaron exportaciones de café empacado a España y a República Popular de China. El café Juan Valdez® se hizo presente en las cadenas de supermercados Wal-Mart, Kroger, Giant y Hannaford.



En el 2007 se generaron espacios importantes en el mercado nacional después de incursionar con los productos de café marca Juan Valdez® en grandes superficies. El café se comercializa en cerca de 312 puntos de venta en las

principales ciudades del país como Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Pereira y Pasto, entre otras. A nivel internacional, se ingresó a nuevos mercados como Estados Unidos, México, Costa Rica, El Salvador, Panamá.

En el 2008 las cifras de ventas de este canal en el ámbito nacional e internacional presentaron un crecimiento del 73% frente al año anterior, debido al esfuerzo realizado por aumentar los puntos de venta de las grandes superficies en los que se pueda encontrar el café Juan Valdez®. Es así como el producto se encuentra en más de 400 puntos en Colombia y 2100 puntos de venta en el continente americano, posesionándose como líder en las ventas de café Premium de Colombia y consolidando una significativa presencia en el mercado de las grandes superficies internacionalmente.

Con tan solo un año de presencia, el café Juan Valdez® Liofilizado, ha obtenido una participación de mercado en Colombia del 3,5%. El café Juan Valdez® tostado y molido, con dos años de presencia, participa en el mercado con el 4% del total de la categoría de café tostado y molido y de un 70% en la de cafés Premium.

En el ámbito internacional, vale la pena destacar la presencia del café Juan Valdez® en las grandes superficies de México, El Salvador, Ecuador, Chile y a partir de noviembre no sólo se puede conseguir Juan Valdez® en las tiendas Wal-Mart de la costa este de los Estados Unidos, sino también en más de 500 puntos de venta de Kroger, una de las cadenas más prestigiosas de este mercado.

En el 2009 el segmento de grandes superficies en Colombia siguió expandiendo su presencia en los supermercados del país, llegando a 14 nuevos puntos de venta. Así Juan Valdez® tiene presencia en 404 puntos de venta de las cadenas de supermercados más importantes del país. Sigue posesionándose como la marca líder del segmento Premium en el mercado colombiano.

El 2010 arrojó buenos resultados para el canal, lo que representó un crecimiento de 16% con respecto al 2009. Por otro lado, el incremento en ventas del canal, se debió a las actividades que incrementaron la presencia de la marca y que acercaron a los consumidores al mundo del café Premium.



Fuentes: http://es.123rf.com/photo_9099664_fondo-de-granos-de-caf-premium-peaberry-kona.html

Con el programa “Aprende con Juan Valdez®”, se crearon espacios de educación en supermercados y en la nueva tienda del JWMarriot, lo que permitió al consumidor conocer más sobre la calidad y las diferentes formas de preparar y degustar el Café Juan Valdez®. Este programa en Carulla generó un crecimiento del 20% en los puntos donde se realizó.

En el 2010, cumpliendo con el objetivo de acercar el consumidor al origen, se realizó la promoción de “La Travesía

del Café”, donde el premio para el consumidor era viaje para conocer y vivir el ciclo de vida del café: desde la recolección hasta la preparación en una tienda Juan Valdez® de Chile. Con esta promoción se lograron ventas históricas en el canal de retail Colombia, logrando mantener un incremento del 14% sobre el promedio en los meses siguientes a la promoción.

A nivel internacional, los mercados de Ecuador y Chile tuvieron un excelente desempeño. Asimismo, durante el 2010, se entró al Reino Unido, Corea del Sur y Canadá. En el Reino Unido se obtuvo la codificación del café liofilizado en la segunda cadena más grande de supermercados del mundo, TESCO, con presencia en más de 550 puntos de venta. Adicionalmente, también se llegó a uno de los mercados asiáticos con más de 100 puntos de venta de las cadenas Lotte y Hyunday.

En Estados Unidos se continuó con la consolidación en supermercados como Wal-Mart, con un incremento en los puntos de venta donde se comercializa café liofilizado. Asimismo está en Amazon.com y durante el último trimestre se logra codificar el café en más de 120 puntos de venta en el mercado canadiense con Nathional Importers.

- **Canal Institucional**

En el 2006, con el objetivo de ampliar la presencia de los productos Juan Valdez® a todos los lugares y momentos de consumo de café, se creó en Procafecol, la Unidad de Negocios de Canales Institucionales, que busca ofrecer los cafés Premium colombianos, a todas las grandes instituciones públicas y privadas, cadenas de hoteles, restaurantes, oficinas y aerolíneas, a nivel nacional e internacional.

Durante los primeros meses de creación del canal institucional, se desarrolla la estrategia de exploración y entendimiento del mercado y las diferentes tipologías de clientes.

En agosto fue aprobada la implementación de una prueba piloto que dio vía libre para el desarrollo comercial de clientes especialmente preseleccionados para una exploración inicial, bajo la cual se pretende validar los parámetros de este canal en Colombia.

La incursión en el canal institucional no solamente implica un reto comercial, sino también desafíos en temas de

relevancia, como garantizar la calidad del café preparado en los establecimientos y definir la estrategia de comunicación de marca acorde con los lineamientos de propiedad intelectual para Juan Valdez® ®. Para el logro de este objetivo se han implementado protocolos de servicio a clientes institucionales que exigen la participación y certificación en el programa de entrenamiento y capacitación, como baristas del canal institucional Juan Valdez®, habiendo entrenado a la fecha en participación y manejo de equipos de café a más de 300 personas que operan en el servicio en los clientes.



Fuentes: <http://cronicas-colombianas.blogspot.com/>

Al cierre de 2006 se tenía presencia en una importante aerolínea nacional, 11 restaurantes y cadena de restaurantes y 3 hoteles.

Siguiendo con el plan de expansión y fortalecimiento del canal institucional a nivel nacional, durante 2007 se concretaron varias alianzas estratégicas con cadenas de hoteles, restaurantes, oficinas y aerolíneas, para llevar el café Juan Valdez® a todos los consumidores.

Con sólo un año de operación del canal, se logró estructurar un modelo de servicio específico para todas las tipologías de clientes del canal con éxito, definiéndose así, los modelos de negocio para HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías), servicios de café para terceros, máquinas dispensadoras y servicio de café en oficinas.

Durante el 2008 se realizaron importantes esfuerzos para intensificar la penetración en el segmento institucional, dentro de los cuales se destacan la diversificación del portafolio de servicios y el aumento en el número de puntos de venta en hoteles y restaurantes.

Para esta fecha el canal cuenta con diversos puntos de venta en Colombia, de los cuales el 79% está en Bogotá y el 21% restante en Cali, Medellín y Cartagena. De igual forma, se han fortalecido los negocios internacionales de Juan Valdez® con alianzas importantes como la celebrada con la aerolínea Avianca, que incluye servicio abordo y en sus salas VIP.

El 2010 fue para el canal un año de ajustes donde se cambió el enfoque de ventas, buscando negocios y clientes que fueran más rentables para la compañía. Lo anterior se evidencia en la mejora del Margen de la Operación del canal durante el 2010. Actualmente se tiene presencia exclusiva en los mejores hoteles y restaurantes del país.

- **Tiendas Juan Valdez®**

El 2004 implicó para el proyecto de Tiendas Juan Valdez® la consolidación de su estructura organizacional, su fortalecimiento nacional, y el inicio de su expansión internacional, con 3 tiendas en Estados Unidos y 12 tiendas en Colombia.

El 2005 se inició en Colombia con 12 tiendas en operación y al cierre del mismo el proyecto contaba un total de 21 tiendas a nivel nacional. Incluyó la apertura de tres tiendas Juan Valdez® a nivel internacional localizadas en las ciudades de Seattle y Nueva York.

En el 2006, el Canal de Tiendas Juan Valdez® fortaleció su expansión, adquirió una cadena pequeña de cafés en Estados Unidos, amplió su alcance internacional con la apertura de tiendas en España e implementó el nuevo modelo de negocio.



Fuentes: <http://inciarco.info/comunidades/showthread.php?t=311&page=2>

Se desarrolló e implementó un nuevo modelo de negocio para las Tiendas de Café Juan Valdez®. Innovación en ambiente, producto y servicio son los elementos del nuevo modelo de negocio que busca retomar lo profundo de las raíces típicas que convierten una Tienda Juan Valdez® en un lugar único para degustar el mejor café de Colombia. Este modelo será la base que garantizará la homogeneidad de la experiencia a nivel nacional e internacional.

El nuevo ambiente de las tiendas involucra la combinación de materiales autóctonos de la zona cafetera como fique, macana, bambú, calceta de plátano, además de fotografías cafeteras que logran un ambiente cálido y acogedor. Algunas tiendas, dependiendo de su infraestructura, cuentan con un nuevo y confortable mobiliario, servicio de conexión inalámbrica a Internet y ambientación musical.

Un amplio y renovado portafolio de productos invita al consumo de bebidas de café y productos de repostería especialmente seleccionados para acompañarlas. Se fortaleció el portafolio de producto con nuevas propuestas como preparaciones a base de PODS, cafés extremos (café con adiciones de licor), opciones de desayuno, nueva pastelería, ensaladas, jugos, sánduches, chocolates y dulces de

café, entre otros. Adicionalmente se lanzó la nueva colección de ropa y se renovaron los artículos para la preparación de café.



Fuentes: <http://picasaweb.google.com/106442864441972267269/LunaDeMielEnCartagena>

Este nuevo modelo de negocio busca ofrecer cada día un mejor servicio a través del despliegue de nuevos roles en la tienda dentro de los cuales se destacan las anfitrionas que atenderán y agilizarán el servicio, y asesorarán con todo su conocimiento sobre la cultura del café a nuestros consumidores, afianzando el compromiso de Café Juan Valdez® con sus clientes.

De igual manera se ofrecen cursos para clientes, donde pueden conocer los orígenes y variedades de café, aprender a preparar una perfecta taza y optimizar su conservación.

En el año 2006 la Unidad de Tiendas Juan Valdez® continuaba con la apertura de tiendas en Colombia y Estados Unidos, ingresó al mercado europeo con la apertura de tiendas en Colombia y Estados Unidos; también la apertura de dos tiendas en Madrid, España. Al cierre del año había 57 tiendas de Café Juan Valdez® en operación, 45 en Colombia, 10 en Estados Unidos y 2 en España.

La unidad de negocios de tiendas de Café Juan Valdez® durante el año 2007 consolidó su presencia en Colombia,

Estados Unidos y España, ya que al finalizar el año se completaron 100 tiendas en todo el país.

En el 2008, se pusieron en operación un total de siete tiendas en el territorio ecuatoriano, las cuales han superado ampliamente las expectativas de venta.

Bajo el marco de acuerdo con Fallabela, se inauguró en el mes de abril del 2008 la primera tienda en el territorio chileno. Para fin de año, ya había siete tiendas abiertas, en las calles más comerciales de Santiago de Chile y en los principales centros comerciales.

En Estados Unidos, bajo alianza con Newslink, continúa con éxito la apertura de tiendas en los aeropuertos de mayor tráfico internacional del país. Así durante el 2008, se inauguraron dos tiendas más, una en el aeropuerto JFK y otra en Newark. Con esto la operación consolidada en Estados Unidos, alcanzó un total de 13 tiendas Juan Valdez® Café.

En España se finalizó el año 2008 con 8 tiendas Juan Valdez® Café en operación bajo el acuerdo de asociación con Causal Brands Group.

En conjunto, la operación en el exterior, considerando las nuevas tiendas de Chile y Ecuador, alcanza ya el número de 37 tiendas, en cuatro países.

En Colombia, el proceso de expansión continuó con diferentes formatos (terrazas, completo, barra, kiosco y boutique) a lo largo del país. El número de tiendas llegó a 125, con una amplia cobertura en Bogotá y en las principales ciudades intermedias.

En 2009 se cerraron en Colombia 14 tiendas con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio y se abrieron 6 tiendas nuevas con los activos pertenecientes a las tiendas cerradas.

En 2010 el canal de tiendas tuvo una evolución y crecimiento sobresalientes, lo que permitió consolidar la marca Juan Valdez® a nivel mundial con 116 millones de clientes

atendidos desde 2006 y más de 150 tiendas a nivel mundial.

Lo anterior se refleja en el crecimiento de las ventas del canal de Tiendas Colombia en un 8% y del canal de Tiendas exterior en un 60%.



EN NEW YORK, EL MEJOR CAFÉ COLOMBIANO ES JUAN VALDEZ.
EN CHILE TAMBIÉN.

TE INVITAMOS A PROBAR NUESTRO CAFÉ EN:
• ALTO LAS CONDES • AV. ALONSO DE CORDOVA 4115 • PARQUE ARAUCO • AV. PROVIDENCIA 1985
• AV. EL BOSQUE NORTE 0222 • PLAZA VESPUCIO / SECTOR AIRES • AV. MANQUEHUE SUR 329 • FALABELLA PLAZA LYON

Juan Valdez
Café.

Fuentes: <http://gacitua77.blogspot.com/2010/07/juan-valdez-new-york.html>

Para el canal de tiendas fue un año positivo, si se tiene en cuenta que el indicador que mide la experiencia de los clientes en los 3 atributos principales: PAS (Producto, Ambiente y Servicio) obtuvo una calificación de 96% (sobre 100%) en satisfacción.

Asimismo, se lanzaron dos nuevos modelos de experiencia. En el primero se introdujeron innovaciones en los tres frentes (PAS), con nuevo mobiliario, murales, talleres de café, pantallas digitales y, cafés personalizados, reflejando así más calidez y expertise.

El segundo modelo es el formato kiosco, diseñado para conquistar momentos y lugares como universidades, hospitales, oficinas y ciudades. Estos Kioscos serán el modelo a franquiciar para Colombia.

Para el canal de tiendas en el exterior el número de establecimientos comerciales se incrementó como resultado del buen desempeño del negocio y del crecimiento en la demanda de estos países. Ecuador realizó 9 aperturas durante el 2010 lo cual le permitió finalizar el año con 19 locales en operación, y un crecimiento de ventas de las

tiendas de 41%. Por su parte, las tiendas de Chile presentaron un incremento de ventas versus 2009 de 51%. En España se pasó de 4 tiendas en el 2009 a 6 en el 2010. Con un nuevo modelo de negocio híbrido adaptándonos a las difíciles condiciones de la economía local.

Estadísticas de Tiendas Juan Valdez®

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Colombia | 12 | 21 | 45 | 100 | 125 | 117 | 115 |
| Estados Unidos | 3 | 6 | 10 | 10 | 13 | 6 | 6 |
| España | | | 2 | 2 | 8 | 4 | 6 |
| Chile | | | | | 9 | 10 | 9 |
| Ecuador | | | | | 7 | 10 | 19 |
| Subtotal Exterior | 3 | 6 | 12 | 12 | 37 | 30 | 40 |
| Total Tiendas | 15 | 27 | 57 | 112 | 162 | 147 | 145 |

Fuente: Informes de Gestión PROCAFECOL

UNA REFLEXIÓN FINAL

Aprendizajes

Conocer, analizar los casos descritos en este trabajo, sin preguntarse cuáles son los aprendizajes y lecciones y lecciones que dejan, sería un esfuerzo de registro, que no es generador de valor.

Tres lecciones y aprendizajes

Ser empresario es una decisión de vida, un propósito de largo plazo, que produce satisfacciones, angustias, momentos felices, amargos, ilusiones y frustraciones. La persistencia, el rumbo claro, el manejo del riesgo, el equilibrio en la dificultad, la equidad en la toma de decisiones y la construcción de confianza son factores fundamentales para el éxito.

Las empresas, como los seres humanos, tienen ciclos, nacen, crecen se desarrollan y también envejecen y des-

aparecen. Cada ciclo, requiere de estrategias distintas con horizontes de tiempos diferentes y con un entendimiento contingente en cada una de esas etapas.

No entender este proceso biológico de las organizaciones, es asumir un alto riesgo de supervivencia empresarial.

Las empresas, cuando se crean, no generan utilidades, demandan inversión, cuando la empresa madura tiene que dar retorno y genera valor o perdió su razón de ser

Aquí la oportunidad de los virajes y ajustes estratégicos, en cada ciclo, son elementos fundamentales para construir una ventaja competitiva.

El entorno, las crisis imprevistas y los fenómenos naturales pueden cambiar el rumbo de una economía de una empresa. Identificar los riesgos, prevenir su impacto y asegurarse para la crisis es una necesidad estratégica.

Sin liderazgo no hay estrategia, la calidad humana de los

líderes que iniciaron las empresas aquí incluidas, muestran un liderazgo centrado en la acción y los resultados. Cada uno de los líderes aquí presentados, son los que jalonan los compromisos organizacionales de cada una de sus empresas.

También nos enseñan estos ejemplos que la tarea empresarial no es solo vender productos o proveer servicios, generar confianza, credibilidad en los clientes, en el mercado es la vía correcta para construir una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo, rentable, que al final se llama marca. (Brand Equity)



Fuentes: <http://rtsimportexport.com/>

El nuevo entorno, indica igualmente, que ante su turbulencia y cambios no controlables, las alianzas estratégicas, la competencia, los emprendimientos compartidos, son opción para no perecer en la crisis.

Por último, y en todos los casos presentados, LA EXPERIENCIA del cliente, su niveles de recordación (Top of Mind) y su fidelidad y amor de Marca (Top of Heart), al final son los que generan, LA REFERENCIA, origen y fundamento del Mercadeo de Voz, elemento indispensable para construir una ventaja competitiva frente al cliente y el mercado generando valor para los accionistas y grupos de referencia.

Bibliografía

- Gazelles Inc. (2007). Herramientas Gazelles™. Retrieved. Junio 24, 2010, from [http://www.gazelles.com/images/gazelles_growth_tools_spanish\(4\).pdf](http://www.gazelles.com/images/gazelles_growth_tools_spanish(4).pdf)
- Gutiérrez, J. C. (2009., Mayo 15 15). Gerente de Contratos. (L. M. Burgos, Interviewer)
- Pachón, H. (2009, Mayo 14). Gerente de Ingeniería. (L. M. Burgos, Interviewer)
- Taboada, J. L. (2009, Mayo 19). Gerente General. (L. M. Burgos, Interviewer)
- UPSistemas. (2009). Brochure UPSistemas.
- Caso “Expansión de Andrés Carne de Res”. Ximena Ostos Piedrahíta, Yadira Patricia Gallo Delgado, Catalina Pinzón Cortes, Juan Andrés Gil Baena y Blawder Higuera

Caycedo. Universidad de los Andes. 2009.

- Caso “Andrés Carne de Res: Su expansión y multiplicación”. Fabio Novoa. INALDE, Escuela de Dirección y Negocios Universidad de la Sabana. 2009.

- Entrevista a Verónica Pachón, Ministra de Relaciones Exteriores, de Andrés Carne de Res. Marzo de 2010.

- Diario económico Portafolio. Andrés Carne de Res llega a las aulas; la experiencia de este negocio sirve de análisis en una Universidad. Octubre, 2009.

- El Tiempo. Nuevo restaurante. Julio 12 de 2009.

- Revista Dinero. El Nuevo Andrés. Febrero 20 de 2009, N° 319.

- Proyecciones la Barra 2009. Informe ejecutivo de la industria de la hospitalidad.

- www.ccc.org.co/Documents/2006/Marzo/Colcapital/SEAF.pps
- <http://www.portafolio.com.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3899591>
- <http://www.seafcolombia.com/>
- <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-15/negocios-14/andres-carne-de-res-la-joyita-de-bogota.htm>
- <http://www.creativoscolombianos.com/profiles/blogs/ganador-convocatoria-andres>

Revista Dinero. (2008). La alta cocina en la capital está viendo una transformación sin precedentes. ¿Habrá mercado para todos? Retrieved Julio 10, 2009, from http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=18702&IdTab=1

Schmitt, B. H. (1999). *Experiencial Marketing*. New York: The free press.

- ACNielsen . (2002). *AC Nielsen Retail 2002*.
- Diario HOY. (2004, Febrero 10). *Procesadora de leche Alquería llega al Ecuador*. Retrieved from www.hoy.com.ec.
- Dinero. (2008, Febrero 19). *Dinero.com*. Retrieved 3 5, 2010, from http://www.dinero.com/noticias/danone-alqueria-inauguro-planta-produccion-yogurt_44726.aspx
- Duff & Phelps de Colombia. (2009, Junio 11). *Duff & Phelps de Colombia - Structured Finance*. Retrieved Marzo 5, 2010, from http://alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Informe_Alqueria_06_2009.pdf
- Fiduagraria. (2009). Retrieved Junio 24, 2009, from <http://www.fiduagraria.gov.co/productos/5912915.asp>

- Iglesias, E. (2008, Marzo 5). Danone. Retrieved Mayo 13, 2010, from <http://www.rel-uita.org/companias/danone/danone-alqueria.htm>
- Industria Alimenticia . (2008). Industria Alimenticia. Retrieved 5 13, 2010, from http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1388
- La República. (2007). Alquería – Lección de negocios. Casos Empresariales .
- Portafolio. (2010, Mayo 19). Portafolio.com. Retrieved Mayo 19, 2010, from http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5574347.html
- Revista Dinero . (2004, Marzo 31). Edición 202 .
- Revista Dinero. (2004, Febrero 20). Alquería volvió a nacer. Retrieved 2009, from www.dinero.com: www.dinero.com

Referencias

Juan Café Valdez. Recuperado el 25 de febrero del 2010.
www.juanvaldezcafe.com

Reina, Mauricio; Silva, Gabriel; Samper, Luis Fernando; Fernández, María del Pilar. "Juan Valdez®: La estrategia detrás de la marca" 2007. Ediciones B Colombia S.A.

Serna, Humberto; Pérez, Gabriel; Barrios, Andrés. "Juan Valdez® Café" Casos de Administración, Universidad de los Andes.

http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/41/menu_internal

http://www.eumed.net/libros/2009b/536/EL_MERCADO_DE_CAFE.htm



Humberto Serna Gómez

Ed. D. en Administración, Planeación y Política Social, Harvard University. M. A. en Administración educativa, Stanford University. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas, Universidad de Antioquia.

Profesor titular de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Trabajó como decano de cuatro programas de pregrado y posgrado en las Universidades de Antioquia, Pedagógica y de los Andes.

Recibió en 2007 el Premio Portafolio como Mejor Docente.

Fue el encargado del diseño y puesta en marcha del programa de Universidad a Distancia, durante el gobierno de Belisario Betancur.

Consultor gerencial en las áreas de Planeación estratégica, Índices de gestión, Diseño estratégico de servicio al cliente, Calidad total en empresas de servicio, Reingeniería organizacional y Auditoría del servicio en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

Autor de más de 20 libros, monografías y numerosos casos empresariales.

Alejandro Díaz Peláez

Estadístico de la Universidad de Medellín. Magíster en Sistemas de Información de la Universidad de Sherbrooke, Canadá. Estudios en Biocomunicación en el Instituto Hippocampus de Budapest.

Fue Secretario de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Director de Planeación de la Universidad ICESI.

Es consultor empresarial. Asesor en Control de Gestión y Diseño Organizacional de empresas en Colombia y en el Exterior. Conferencista internacional en Biocomunicación. Seminario en Plan de Vida en empresas de Colombia y en el exterior.

Profesor investigador de la Fundación Universitaria María Cano.

