



## JUAN VALDEZ CAFÉ<sup>\*1</sup>

**Humberto Serna G., Ed. D. Profesor titular, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.**

**Gabriel Pérez C., Ph. D. y M.A. Profesor asociado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.**

**Andrés Barrios F., MBA. Instructor, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.**

*«Las tiendas Juan Valdez® ofrecen a sus clientes un ambiente acogedor, agradable y moderno, que busca conectar tanto a adultos como a jóvenes con las tradiciones de los cafeteros, de quienes todos nos sentimos verdaderamente orgullosos»<sup>2</sup>.*

## Introducción

El 16 junio de 2006, Alejandra Londoño, gerente de mercadeo de la Promotora de Café Colombiano, Procafecol, entidad que opera las tiendas Juan Valdez, reunió a su equipo de trabajo con el fin de analizar la noticia registrada el día anterior en los periódicos locales: la entrada de nuevas cadenas de tiendas de café al mercado colombiano, específicamente en la ciudad de Bogotá.

En esta reunión se analizó cómo las tiendas Juan Valdez podrían ser afectadas por la entrada de esa competencia en el mercado y se identificó que una de sus principales fortalezas era la buena percepción que los clientes tenían de los productos de la compañía, la marca y las tiendas. Por consiguiente, Alejandra le encomendó a Nicolás Giraldo, director de Operaciones de las

\* El caso Juan Valdez Café número UAADCG0010 se desarrolla únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

© Septiembre de 2009, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes.

1 Este caso presenta una situación hipotética y en ningún momento pretende describir la situación real de la compañía.

2 Tomado de: «¿Quiénes somos?», en <http://www.juanvaldezcafe.com/procafecolquienesSomos/default.asp>, consultada el 17 de enero de 2008.

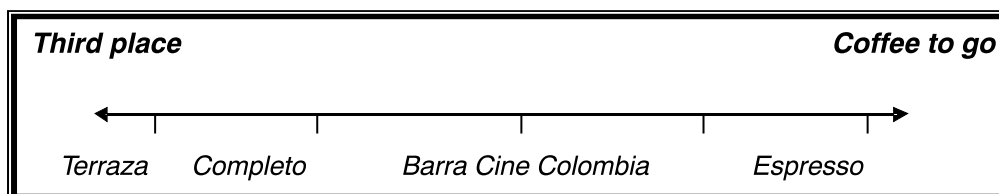
tiendas en Colombia, desarrollar un estudio para establecer el nivel de satisfacción de los clientes que visitan las tiendas de Bogotá.

Nicolás, consciente de la importancia del estudio para la compañía, decidió conformar un equipo de trabajo para desarrollar la investigación. Su primera tarea consistió en definir las características del consumidor en quien se enfocaría la investigación; se estableció que:

«En términos demográficos, el perfil del consumidor de los visitantes de las tiendas Juan Valdez son [sic] personas de estratos 4, 5, 6; que tienen edades que varían entre 18 y 45 años; y que poseen un alto nivel educativo (universitario)». En términos de estilos de vida, los consumidores de Juan Valdez son principalmente estudiantes y ejecutivos. Según la localización de las tiendas, el porcentaje de los dos grupos anteriores varía. Finalmente, este consumidor se define como una persona a la que le gusta probar cosas nuevas, que siempre quiere lo mejor y que percibe a Juan Valdez como parte de Colombia<sup>3</sup>.

Luego, el equipo de trabajo debía definir las tiendas sobre las cuales se desarrollaría el estudio. En este punto, Nicolás<sup>4</sup> le explicó a su equipo los conceptos mediante los cuales se diseñaron los cinco formatos de tiendas que tiene Juan Valdez (véase anexo 1): dichos formatos giran en torno a dos conceptos, a saber: un *third place*, en el cual el consumidor busca un lugar y un ambiente en dónde pasar el tiempo y, por tanto, además del producto, la experiencia de uso adquiere un papel predominante; y un *coffee to go*, en el que las personas buscan un lugar dónde comprar un producto de paso y, por consiguiente, el producto tiene el papel predominante (véase gráfico 1).

**Gráfico 1. Formatos de tienda según concepto ofrecido al cliente.**



Fuente: elaboración propia.

3 Comunicación personal con A. Londoño, gerente de Mercadeo de Procafecol, el 11 de diciembre 2007.

4 Comunicación personal con Nicolás Giraldo, director nacional de Operación de las tiendas, el 11 de diciembre de 2007.

En una tercera etapa se llegó a la definición de las variables que se habían de medir. En este punto surgió un primer interrogante dentro del equipo de trabajo: ¿Cuáles variables se deberían utilizar para medir la satisfacción del cliente?

Desde su creación, las tiendas Juan Valdez se enfocaron en un portafolio de productos dividido en cuatro categorías, a saber: bebidas de café, café empacado, artículos portadores de la marca y repostería (véase anexo 2). Así mismo, desde su creación las tiendas definieron su propuesta de valor como: «las tiendas Juan Valdez ofrecen a sus clientes un ambiente acogedor, agradable y moderno, que busca conectar tanto a adultos, como a jóvenes y a niños con las tradiciones de los cafeteros...»<sup>5</sup>.

Mientras discutían las variables que tendrían en cuenta, un segundo interrogante surgió en el equipo de trabajo: ¿qué tipo de muestreo debería emplearse para tener la información más precisa? Los dos interrogantes se conectaban entre sí y su respuesta no sólo afectaría la metodología del estudio, sino también sus costos.

Por ende, Nicolás le solicitó a su equipo de trabajo que a partir de los antecedentes de la compañía, los protocolos de venta de café, mercadeo de las tiendas (anexo 3) y las transacciones que se obtuvieron en cada formato el año anterior (anexo 4) se definieran las variables que debía medir y establecer el tipo de muestreo óptimo para la investigación.

## I. Antecedentes de la compañía

El proyecto de las tiendas Juan Valdez tuvo su origen en 2002, cuando la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) decidió ejecutar un proyecto de tiendas especializadas, con el fin de aprovechar el posicionamiento y recordación de la marca Juan Valdez y del café 100% Colombia que existía en el mercado. La idea surgió de las recomendaciones hechas por la Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera (la Comisión) en el estudio contratado dos años atrás por el Gobierno nacional<sup>6</sup>.

5 Tomado de <http://www.juanvaldezcafe.com/experiencia/default.asp>. Consultada el 27 de febrero de 2006.

6 S. A. (2002). Informe final Comisión de Ajuste de la Institucionalidad Cafetera. Federación Nacional de Cafeteros, Bogotá.

El informe de la Comisión concluía que los precios para los productores de café estaban en un nivel muy bajo, como consecuencia de la sobreoferta en el mercado mundial y de la guerra de precios tras la ruptura del Acuerdo Internacional del Café en 1989; entre tanto, los precios al consumidor se encontraban altos, específicamente en los cafés denominados Premium. Así mismo, el informe planteaba que las marcas Juan Valdez y Café de Colombia continuaban con gran posicionamiento dentro del mercado.<sup>7</sup>

Dentro de sus recomendaciones, la Comisión insistía en la necesidad de que la FNC se concentrara en buscar proyectos de valor agregado en la cadena de valor del café. Con la información anterior, la FNC comenzó, a finales de 2002, el proyecto de Tiendas Juan Valdez y constituyó en noviembre de ese año una sociedad de carácter privado denominada Promotora del Café Colombiano, Procafecol S. A., encargada de la comercialización de las tiendas.

Las tiendas surgieron entonces como un complejo de establecimientos especializados en la venta de café al público<sup>8</sup>, con el objetivo de dar a conocer internacionalmente el café colombiano, y su promesa de valor se estableció como «participar en la cadena de valor del negocio del café, dándole mayor visibilidad y reconocimiento al café colombiano en el mundo, educando al consumidor sobre la diversidad del café y los cafés especializados, fresco y recién molido, brindando uno de los mejores cafés con el fin de obtener mayores ingresos para los caficultores y sus familias».

## Anexo 1. Formatos<sup>9</sup>



### A. Terraza

Este formato tiene la mayor área total (500 a 700 m<sup>2</sup>) y se localiza en espacios abiertos, principalmente en los centros comerciales. Cuenta con mobiliario y espacio propios. En este formato trabajan nueve personas y recibe en promedio un total

7 Procafecol S. A. (2004). *Historia. Procafecol S. A. Informe anual 2004*. Federación Nacional de Cafeteros, Bogotá.

8 Tomado de «Juan Valdez. Café Premium Colombiano», en <http://juanvaldezcafe/index.php>. Consultada el 25 de enero de 2008.

9 Información suministrada por la compañía.

de 123.000 transacciones mensuales. La Terraza tiene como objetivo brindar una experiencia completa al cliente a la hora de tomar café, y trata de que el cliente encuentre un lugar donde tenga un momento de tranquilidad mezclado con el ambiente urbano.

### **B. Completo**



Es un formato con menor área total que la terraza (40 a 100 m<sup>2</sup>), situado en espacios confinados. Al igual que en la Terraza, cuenta con inmobiliario y espacio propios para sus clientes. En este formato trabajan siete personas y recibe en promedio un total de 130.000 transacciones mensuales; su objetivo es brindar un espacio para que los clientes puedan disponer de tiempo para tomarse un café.

### **C. Barra**



Este formato, con un área total de 20 a 25 m<sup>2</sup>, se encuentra en espacios confinados. Puede contar con inmobiliario pero éste pertenece a un área conjunta con otros locales comerciales. En este formato trabajan cinco personas y recibe un promedio total de 110.000 transacciones. Su objetivo es procurar un espacio para que las personas que desarrollan alguna actividad

diferente de la de tomarse un café puedan encontrar una tienda Juan Valdez y adquirir el producto para llevar o para tomar allí, en un tiempo corto.

### **C. Cine Colombia**

Es un formato con las características de la Barra, pero queda en la zona de confitería de las salas de cine de la cadena Cine Colombia; este formato recibe en promedio 33.000 transacciones mensuales. Su objetivo es brindarles a los clientes de cine la oportunidad de adquirir el producto mientras esperan que empiece la función o para consumirlo durante ella.




### D. Espresso



Es el formato con menor área (9 m<sup>2</sup>) y se instala en espacios cerrados. En este formato trabajan dos personas y mensualmente tiene un promedio de 100.000 transacciones. Está diseñado para atacar un opción de uso *Coffee to go*, en la cual no se ofrece experiencia adicional al producto. Su objetivo es penetrar mercados.






### Anexo 2. Productos<sup>10</sup>

En 2006, la compañía manejaba un portafolio de productos dividido en cuatro categorías, a saber: bebidas de café, café empacado, artículos portadores de la marca y repostería. Sus principales productos se relacionan a continuación:

Categoría	Tipo de producto	Característica	Imagen
Bebidas de café	Espresso	Bebida de café, aromática, de sabor concentrado y servido al instante. Se caracteriza por la formación de una capa cremosa en la que se concentra la esencia del café. Se puede elegir con café normal o descafeinado.	
	Filtrados	Bebida de café que se obtiene del proceso de pasar agua caliente por un filtro donde está el café molido. Se puede elegir con café normal o descafeinado.	
	Nevados	Es una mezcla a base de leche, a la que se le agrega café con hielo y se decora con crema chantillí. Puede elegirse con café normal o descafeinado y se puede elegir dentro de una variedad de sabores.	

<sup>10</sup> Tomado de: «Nuestros productos», de <http://www.juanvaldezcafe.com/procafecol/productos/default.asp>. Consultada el 17 de enero de 2008.



Categoría	Tipo de producto	Característica	Imagen
Bebidas de café	Bebidas frías	Café colombiano en una presentación <i>frappé</i> .	
Café empacado	Cafés de línea (Macizo, Cumbre, Ladera, Colina, Pico, Volcán)	El café empacado Juan Valdez se ofrece en dos formas: en grano y molido. Se presenta en bolsas de medias libras (250 gramos) o libras (500 gramos). Es posible llevar las libras de café en grano, previamente molido, o pedir que éste sea molido al momento de comprarlo.	
	Cafés de origen (Café Huila, Centauros del Meta, Café Nariño)	Los cafés de origen provienen de una región específica de Colombia y presentan cualidades únicas y atributos especiales en su sabor y aroma, que representan las mejores características de su zona. Vienen en ediciones limitadas, que estarán a disposición por un período máximo de seis meses, contados a partir del día de lanzamiento.	
	Cafés de conmemoración (Conservación Valle, Barichara 300 años, Huila 100 años, Caldas 100 años, Santa Marta 480 años, Lourdes 100 años, Salsaima 400 años)	Se producen en homenaje a los municipios cafeteros colombianos, en sus fechas de fundación. El café es de edición limitada en presentación de media libra (250 gramos), por un período máximo de un mes.	
Artículos portadores de marca	Camisetas, gorras y sombrillas, entre otros.	Productos comerciales, en su gran mayoría elaborados artesanalmente.	
Repostería	Repostería ( <i>donnuts</i> , pasteles, <i>cheese cake</i> y cruasanes, entre otros)	Productos de sal y de dulce para acompañar el café.	

### Anexo 3. Protocolos de procesos con el cliente

Las tiendas Juan Valdez han establecido dos procesos básicos para la atención de sus clientes. En cada proceso se describen los estándares definidos para la compañía en cada acción, la evidencia física observable por el consumidor, el proceso interno seguido por los empleados que no son observables por el consumidor y la interacción entre actividades.

#### A. Compra de café

El primer proceso es la venta de café, actividad principal de las tiendas, que incluye la venta de los diferentes productos comestibles de la compañía.

#### B. Compra de artículos

El segundo proceso es la venta de los productos con la marca Juan Valdez, el cual incluye la venta de granos de café sin preparar.

### Anexo 4. Número de transacciones promedio y ventas por tipo de tienda en Bogotá

Nombre	Dirección	Formato	Trans/mes	Ventas/Mes
Andino - Barra	Cra. 11 No. 82-71. Local 410	Barra	110.000	\$ 440.000.000
Atlantis	C. C. Atlantis Plaza. Calle 81 No.13-05	Barra	110.000	\$ 330.000.000
Bulevar Barra	Cra. Av. 58 No. 127- 59	Barra	110.000	\$ 286.000.000
Carrefour 170	Calle 170 No. 64-42	Barra	110.000	\$ 220.000.000
Carrefour 80	Calle 81 No. 68-50	Barra	110.000	\$ 220.000.000
Carrefour Santa Ana	Calle 110 No. 9B-04	Barra	110.000	\$ 220.000.000
Farmacy Cedritos	Av. 19 No. 139-78	Barra	110.000	\$ 286.000.000
Gran Estación	C. C. Gran Estación: Av. Calle 26 No. 62-47 Isla 106 A	Barra	110.000	\$ 330.000.000
Palatino – C. C.	Cra. 7ª No. 139-07	Barra	110.000	\$ 330.000.000
Santafé	C. C. Santafé: Calle 185 No. 45-03. Local 1-106	Barra	110.000	\$ 396.000.000



Nombre	Dirección	Formato	Trans/ mes	Ventas/Mes
Savile	Av. 82 No. 9-65	Barra	110.000	\$ 220.000.000
Cineco Américas	C. C. Plaza de las Américas-Cinecolombia	Cineco	33.000	\$ 66.000.000
Cineco Andino	Cra.11 No. 82-71. L. 311/312/ C. C. Andino-Cinecolombia	Cineco	33.000	\$ 132.000.000
Cineco Centro Chía	C. C. Centro Chía Cinecolombia	Cineco	33.000	\$ 52.800.000
Cineco Granahorrar	C. C. Granahorrar: Calle 72 Cra. 11	Cineco	33.000	\$ 59.400.000
Cineco Santafé	C. C. Santafé: Calle185 No. 45-03) / Cinecolombia	Cineco	33.000	\$ 85.800.000
Cineco Unicentro	C. C. Unicentro: Cra. 15 calle 127-Cinecolombia	Cineco	33.000	\$ 118.800.000
Aeropuerto Eldorado	Aerop. Eldorado, piso 2. Local 2378	Completo	130.000	\$ 520.000.000
Candelaria	Calle 11 No. 4-15 / Museo Banco de la República	Completo	130.000	\$ 442.000.000
Cedritos	Calle 140 No. 11-97	Completo	130.000	\$ 468.000.000
Centro Internacional	Cra.13 No. 27-96. Local 1	Completo	130.000	\$ 260.000.000
Colina	Cra. 58 No. 137 B-01-C.C. Portoalegre, zona común 136	Completo	130.000	\$ 520.000.000
Cra. 7ª calle 53	Calle 53 No. 7-21. Local 2	Completo	130.000	\$ 468.000.000
Puente Aéreo	Av. Eldorado No. 93-30 / 1er. Piso. Local 187	Completo	130.000	\$ 390.000.000
Salitre Plaza	Cra. 68B No. 40-39. Local 201D-203 / C. C. Salitre Plaza	Completo	130.000	\$ 390.000.000
Torres Unidas	Cra.7ª No. 114-43. Local 103	Completo	130.000	\$ 364.000.000
World Trade Center	Calle 100 No. 8A – 55. Local 137	Completo	130.000	\$ 338.000.000
Bulevar Niza	Av. Cra. 52 No. 125 A- 59	Espresso	100.000	\$ 260.000.000
Cafam Floresta	Cra. 48 F No. 96-50. Piso 2	Espresso	100.000	\$ 200.000.000
Carrefour Chía	Calle 19 No. 2E-71	Espresso	100.000	\$ 160.000.000
Carulla 140	Calle 140 No. 19-60	Espresso	100.000	\$ 300.000.000
Carulla Galerías	Calle 53 No. 26-60	Espresso	100.000	\$ 220.000.000
Carulla Gran Estación	Av. Esperanza No. 62-49	Espresso	100.000	\$ 260.000.000