



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**Ensayo de Grado**

**Presentado por:**

**Juan Camilo Alvarado Torres**

**Tutor:**

**Doc.: Luis Alfonso Bahamón Ardila**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Bogotá**

# **RELACION CAUSA EFECTO DE LA LLEGADA DE STARBUCKS AL MERCADO COLOMBIANO Y EN SU COMPETENCIA CON JUAN VALDEZ\***

JUAN CAMILO ALVARADO TORRES\*\*

## **Resumen**

Con el pasar de los años la globalización permite a las empresas alcanzar mercados que antes se creían imposibles de penetrar, por múltiples factores Starbucks ha logrado alcanzar una amplia variedad de mercados en todo el mundo; factores que le permitieron convertirse en una empresa líder a nivel mundial en la venta y distribución de café, generando así un extenso reconocimiento. Con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Starbucks, en este documento se contempla abordar aspectos como lo son su imagen y su atención al cliente e indicadores de tipo económico desde su ingreso a Colombia (nación productora del mejor café del mundo). Por otra parte su relación mediante modelos de tipo microeconómicos DOFA y Porter, los cuales permitan concluir si la compañía puede seguir su expansión en el mercado colombiano.

**Palabras clave:** Globalización, mercado, líder, café, nación productora.

## **CASUAL EFFECT RELATIONSHIP OF STARBUCKS ARRIVAL TO COLOMBIAN MARKET AND THEIR COMPETITION WITH JUAN VALDEZ \***

### **Abstract**

Over the years the globalization enables companies to achieve markets than previously believed impossible to penetrate, by multiple factors Starbucks has achieved a wide variety of markets worldwide; Factors that allowed become a company leader worldwide in the sale and distribution of coffee, generating extensive recognition. With the base in the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Starbucks , in itself contemplates this document address aspects son As his image and customer and Economic Indicators kind since joining Colombia ( the best coffee producing nation World ). Moreover their relationship by microeconomic models SWOT and Porter type, which support the determination Florist Follow Company expansion in the Colombian market.

**Keywords:** Globalization, market leader, cafeteria, producing nation.

**JEL:** A30, C70, D00, M10.

---

\* Este Documento es elaborado basado en el diplomado en Alta Gerencia y el pregrado en Economía de la Universidad Militar Nueva Granada.

\*\* Estudiante del programa de economía de la Universidad Militar Nueva Granda.

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Marco Histórico</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Reseña Histórica (Starbucks)</b>	<b>5</b>
2.1.1 Direccionamiento estratégico de la compañía	7
<b>2.2 Reseña Histórica (Juan Valdez)</b>	<b>11</b>
2.2.1 Direccionamiento estratégico de la compañía	11
<b>3. Análisis estratégico</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Mercado colombiano</b>	<b>13</b>
3.1.1 Sector Económico	14
3.1.2 Oferta de Café	14
3.1.3 Demanda de Café	16
3.1.4 Precio del Café	18
3.1.5 Producción de Café	20
<b>3.2 Evolución, tendencias y diagnostico (Starbucks, Juan Valdez)</b>	<b>20</b>
<b>4. Teoría de la rivalidad de Porter</b>	<b>25</b>
4.1 Competidores potenciales	26
4.2 Intensidad en la rivalidad de los competidores	27
4.3 Presión de productos sustitutos	31
4.4 Poder de negociación de los proveedores	31
4.5 Poder de negociación de los compradores	32
<b>5. Análisis de DOFA</b>	<b>34</b>
5.1 Debilidades	34
5.2 Oportunidades	34
5.3 Fortalezas	35
5.4 Amenazas	35
<b>6. Esquema causa efecto</b>	<b>37</b>
<b>7. Conclusiones</b>	<b>39</b>
<b>8. Glosario</b>	<b>42</b>
<b>9. Anexos</b>	<b>45</b>
<b>10. Bibliografía</b>	<b>46</b>

## **1. Introducción**

La tendencia de la globalización ha generado que las organizaciones se enfrenten a entornos hostiles y competitivos, haciendo necesaria la implementación de métodos, estrategias y mecanismos altamente innovadores que le permitan diferenciarse de otras compañías y competir. Por este motivo el siguiente documento pretende identificar las posibles estrategias de mercado que Starbucks ha usado en Colombia desde su arribo en Julio del 2014, las cuales le han permitido enfrentar a una compañía competidora como lo es: Juan Valdez, la cual es símbolo nacional y representa alrededor del mundo el café colombiano. Partiendo en primer lugar de una revisión histórica de la formación y orientación de las compañías, pasando por un análisis del mercado en el cual se encuentra, viendo niveles de producción, precio, consumo, oferta y demanda del grano en el tiempo. De esta manera mediante un análisis DOFA se lograra identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la misma, finalmente se puede concluir si Starbucks Colombia puede seguir creciendo dentro del mercado nacional. Por este motivo tanto Porter como el modelo DOFA serán factores de análisis que nos permitirán alcanzar el objetivo.

## **2. Marco Histórico**

Para tener una idea más clara de Starbucks Y Juan Valdez, se hace necesario mirar un poco su historia, de igual manera ver cómo están orientadas las dos compañías, de manera tal que se tenga una idea de que buscan y como están planteadas sus estrategias, desde sus fundamentos hasta sus ideales. Así mismo la determinación de las líneas de producto en este caso enfocados a las bebidas nos permiten tener una visión más amplia de lo que cada una tiene para ofrecer al cliente, debido a que es este quien decide que empresa seguirá creciendo.

### **2.1 Reseña Histórica (Starbucks)**

En 1971, tres licenciados en literatura inglesa, Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker, decidieron fundar Starbucks en Seattle Washington. La primera y la más grande compañía del mundo de café, en un momento en el

que el consumo de café en Estados Unidos llevaba 10 años a la baja (Starbucks, 2015). Este Producto al iniciar se comercializaba a granel con la mejor calidad, junto con los enseres necesarios para prepararlo en casa.

El nombre de la compañía deriva de la mítica novela “Moby Dick” de Herman Melville, que evocaba el aspecto romántico del mar y la tradición marina al comercio del café, nacida tras una lluvia de ideas realizadas por los fundadores. El logotipo está basado en una figura del siglo XVI que consiste en un círculo verde con una sirena de dos colas, rodeada por el nombre de la compañía, sirena cual pretende ser tan seductora como el café (Cervantes, 2012).



(DineroClub, 2015)

Luego de un año de la fundación de la compañía, abrió la segunda tienda cerca del campus de la universidad de Washington y fue en ese momento cuando la empresa detecto que la clave y calidad del café está relacionado con la manera que se encontraba en el proceso de tostado. Dado que en 1972, la competencia prefería competir en precio y no en calidad, suministró un café con un proceso de tostado ligero, puesto que permitía mayor rendimiento. Entre más tostado el café, menor es el peso, entre más ligero es el tostado, se ahorra más dinero. Pero Starbucks se preocupa más por el sabor que por el rendimiento. Es por ello que la compañía, tiene su filosofía basada en hacer un café auténtico y no solo dar al cliente lo que pida, sino dar algo superior para crearles un sentido de descubrimiento, emoción y lealtad (Starbucks, 2015).

La empresa al dar inicio se encontraba satisfecha con la comercialización de café tostado, no se encontraba interés alguno en servirlo en taza, pero si se ofrecían muestras y estaba comprometida con cada cliente en la educación

acerca de la propiedades del mejor café, como lo hacía Peet's Coffe and Tea, compañía ubicada en San Francisco a la que ordenaba café para luego comercializarlo. Pasado un año Starbucks dejó de ordenar café a esta empresa e hizo la adquisición de una tostadora (Schulz, 1997, p.11). Desde la apertura, las ventas excedieron las expectativas y la popularidad.

Howard Schultz actual presidente de la Corporación y su verdadero gestor, se incorpora a Starbucks en 1982 comprando la participación de los tres fundadores, debido a la oportunidad de negocio que él veía con la venta de la bebida servida. Gracias a un viaje a Italia, conoce la cultura del Espresso y queda fascinado con la popularidad de los "Espresso Bars", percibiendo su potencial en Seattle. El tiempo le dio la razón. Después de probar los Lattes y Mochas, Seattle se enamora del café. Durante los noventas, Starbucks comienza su crecimiento. Primero se expande a otras ciudades de los Estados Unidos; luego al resto del mundo. (Starbucks, [www.starbucks.com.pe](http://www.starbucks.com.pe), 2015)

Es así como en 1982 cuando Howard Schultz contaba con 85 empleados en la compañía, llegando como director de mercadotecnia y en 1983 este empresario llega a Milán con el propósito de conocer más sobre el café. Ahí fue donde encontró una visión diferente de la compañía, puesto que en ese lugar las cafeterías no eran consideradas para cenar, como lo era para Estados Unidos, sino como el principal lugar de reunión, en esa fecha se inicia a vender café no solo a granel sino que debía incluir café preparado, sin embargo, Jerry y Gordon rechazaron la idea ya que no querían arriesgar el éxito de ventas del negocio. (Michelli, 2013)

No obstante en 1984, Howard logró abrir el primer Local en Seattle diseñado para servir bebidas y café en grano, llegando en la apertura un total de 400 personas y a los dos meses llegaron a servir a 800 clientes al día. Starbucks compró Peet's coffe and Tea con el propósito de hacer crecer el negocio. Tras varias discusiones de los empleados y los fundadores, el empresario Howard se independizó.

En marzo de 1987 Jerry y Gordon deciden vender las 6 tiendas existentes, el nombre y la planta tostadora, dado que ya no estaban interesados en el negocio del café y se dieron cuenta que no era suficiente comercializar

únicamente café a granel. Es así como Howard Schultz compró Starbucks a un precio de \$250,000 dólares en agosto de 1897 y cambiando al nombre de Starbucks corporations y en 1992 paso de ser una empresa privada a ser una compañía de carácter pública.

### **2.1.1 Direccionamiento Estratégico de la compañía**

#### **✓ Misión**

Inspirar y nutrir el espíritu humano. Solo una persona, una taza de café y un barrio al mismo tiempo.

Principios que rigen para hacer realidad la misión cada a día:

#### **✓ Nuestro café**

Siempre ha sido y siempre será de la mejor calidad. Nos apasiona la labor de abastecernos de los mejores granos de café siguiendo estrictos principios éticos, tostarlos con el máximo cuidado y mejorar la vida de las personas que los cultivan. Todo ello nos parece de suma importancia, nunca damos nuestra labor por concluida. (Starbucks, 2015)

#### **✓ Partners**

Nos llamamos partners, porque no se trata de un puesto de trabajo, sino de nuestra pasión. Juntos hacemos nuestra la diversidad para crear un lugar donde cada uno de nosotros pueda ser quien es. Siempre nos tratamos con respeto y dignidad entre nosotros. Y exigimos a nuestros compañeros que estén a la altura. (Starbucks, 2015)

#### **✓ Nuestros clientes**

Cuando nuestro compromiso es pleno, establecemos una relación con nuestros clientes, nos reímos con ellos y les alegramos la vida, aunque sean solo unos instantes. No cabe duda de que todo parte de la promesa de una bebida elaborada a la perfección, pero nuestro trabajo va mucho más allá. De lo que se trata, en realidad, es de conexión humana. (Starbucks, 2015)

## ✓ **Tiendas**

Cuando nuestros clientes sienten esta sensación de pertenencia, nuestras tiendas se convierten en un refugio donde desconectar de las preocupaciones que quedan fuera, donde reunirse con los amigos. Nuestro propósito es que disfruten sin perder el ritmo de la vida: a veces, más lento y con tiempo para saborearlo; a veces, más rápido. Pero siempre cargado de sensibilidad. (Starbucks, 2015)

## ✓ **Comunidad**

Cada tienda forma parte de una comunidad, y nos tomamos muy en serio la responsabilidad de ser buenos vecinos. Nos gusta colaborar y participar en acciones locales en los lugares donde operamos. Podemos constituir una fuerza de actuación positiva, consiguiendo reunir a nuestros partners, nuestros clientes y nuestra comunidad, para que contribuyan a ello día a día. Y así conseguir que nuestra responsabilidad (y nuestro potencial positivo) sea aún mayor. El mundo espera que Starbucks establezca un listón más alto, una vez más. Nosotros asumimos el liderazgo. (Starbucks, 2015)

Sabemos que al presentar resultados positivos en cada uno de estos aspectos, disfrutamos de un éxito que recompensa a nuestros accionistas. Somos plenamente capaces de conseguir alcanzar los objetivos en cada elemento de nuestra misión correctamente para que Starbucks (y todos aquellos con quienes se relaciona) permanezca y prospere. (Starbucks, 2015)

## ✓ **Declaración de misión sobre el medio ambiente**

En Starbucks tenemos el compromiso de desempeñar una función de liderazgo medioambiental en todas las facetas de nuestro negocio.

*Cumplimos esta misión con el compromiso de:*

- ✓ Entender los problemas medioambientales y compartir información con nuestros partners.
- ✓ Desarrollar soluciones innovadoras y flexibles para propiciar el cambio.
- ✓ Esforzarnos por comprar, vender y utilizar productos respetuosos con el medio ambiente.



- ✓ Reconocer que la responsabilidad financiera es esencial para nuestro futuro medioambiental.
- ✓ Infundir la responsabilidad medioambiental como valor corporativo.
- ✓ Medir y supervisar nuestros progresos en cada proyecto.
- ✓ Alentar a todos los partners para que hagan suya nuestra misión.

## **Visión**

La visión es posicionar a Starbucks como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios y proporcionar a sus clientes y socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día a día. Esta clara definición de visión está respaldada por principios y valores que se basan en pasión por lo que se hace, integridad, espíritu emprendedor, orgullo por la búsqueda del éxito y respeto por los “socios” que es como se les llama a los empleados. (Starbucks, 2015)

## **Valores**

- ✓ Pasión por todo lo que hacemos
- ✓ Integridad
- ✓ Espíritu emprendedor y garra
- ✓ Orgullo por nuestra búsqueda de éxito
- ✓ Respeto por nuestros “socios”

## **Objetivos estratégicos de la compañía**

- ✓ Aumentar negocios con clientes actuales y nuevos
- ✓ Maximizar el valor económico para los accionistas
- ✓ Mantener altos estándares de calidad en toda la cadena de valor (compra de granos, venta de café especializado, distribución a los locales de la compañía)
- ✓ Incrementar ingresos nacionales e internacionales
- ✓ Ser la marca de café más reconocida y respetada del mundo
- ✓ contar con empleados competentes, comprometidos y motivados, promoviendo la diversidad

- ✓ Construir una identidad de marca atractiva para los productos, los locales y la compañía entera
- ✓ Disponer de estructura organizacional (cultura y organización) que soporte la estrategia
- ✓ Desarrollar mercados internacionales y locales

### **Productos y Servicios (Starbucks)**

Actualmente la compañía Starbucks cuenta con 2 líneas de producto, la línea de bebidas y la línea de alimentos, llamada alimentos frescos, con el siguiente mensaje: “Deliciosas bebidas elaboradas artesanalmente y comida con un inolvidable sabor. El secreto para hacer que la vida sea mejor” (Starbucks, 2015)

#### ✓ **Bebidas**

Basado en la responsabilidad desde 1971 de seleccionar, comercializar y procesar el mejor café, sometido a la historia tostadora de este, para obtener el mejor sabor, y para que cada cliente pueda obtener y personalizar a entera satisfacción la bebida perfecta y elaborada artesanalmente, se cuentan con las siguientes bebidas:

#### **Frappuccino**

- Caramel
- Café
- Mocha
- Mocha blanco

#### **Frappuccino sin café**

- Vainilla cream
- Fresa cream
- Chocolate cream
- Frambuesa girosella
- Mango maracuyá tea
- Vainilla latte
- Dulce de leche latte
- Cinnamon dolce latte
- Cappuccino
- Café latte
- Espresso americano
- Espresso
- Tinto

#### **Cafés**

- Caramel macchiato
- Café mocha blanco

#### **Café en clover**

- Starbucks reserve Colombia el Peñol

- Colombia Nariño

### **Personalización**

#### **Otros**

- Te de hoja entera
- Infusiones herbales
- Chai latte
- Shaken lemon tea
- Chocolate

- Extra shot de espresso
- Jarabes
- Adicional de crema chantilly
- Leche light o deslactosada
- Leche de soya

(Starbucks, 2015)

## **2.2 Reseña Histórica (Juan Valdez)**

Procafecol S.A. nace en 2002 con el objetivo de generar negocios de valor agregado para los cafeteros y su marca Juan Valdez® y cuenta con cuatro líneas de negocio: Tiendas especializadas, Grandes Superficies, Canal Institucional y el portal e-commerce. (JuanValdez, Juan Valdez, 2014)

El 12 de Diciembre de 2002 abre las puertas la primera tienda Juan Valdez Café en el aeropuerto internacional El Dorado de Bogotá. El anhelado proyecto de tiendas por fin se hizo realidad, con el inicio una historia de sueños y grandes logros para el café Premium colombiano (JuanValdez, Juan Valdez, 2014). Pero fue en 1927 que un grupo de cafeteros colombianos se reunieron para formar una nueva organización: La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia-FNC. Su objetivo, mejorar la calidad de vida de las familias y comunidades productoras a través de la promoción del café de Colombia ante el mundo. (Buitrago, 2011)

Es así que Juan Valdez Café con más de diez años en el mercado, los cuales han permitido alcanzar una gran experiencia, con la cual se han posicionado como líder en el mercado de grandes superficies en Colombia contando con más de 200 tiendas en operación, y adicionalmente tienen planes de seguir expidiéndose por todo el mundo.

### **2.2.1 Direccionamiento estratégico de la compañía**

#### **✓ Visión**

Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno.

## ✓ **Valores**

Generamos emociones, bienestar y satisfacción alrededor del mejor café de Colombia.

## **Objetivos estratégicos de la compañía**

- ✓ Posicionar a Juan Valdez® como la marca del café Premium colombiano en sus mercados actuales y potenciales.
- ✓ Fortalecer los modelos de negocio generando valor a los accionistas de forma sostenible.
- ✓ Construir y consolidar una cultura organizacional orientada al servicio y la innovación.
- ✓ Generar satisfacción a nuestros clientes alrededor de productos, ambiente y servicios diferenciados.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la promesa de valor de Juan Valdez® en los mercados internacionales.

## **Productos y Servicios (Juan Valdez Café)**

La compañía a diferencia de Starbucks cuenta con tres líneas de producto como lo son las bebidas, las comidas y los utensilios y demás cosas de uso diario como lo son sombrillas, chaquetas y demás. En este punto nos centraremos en las bebidas para tener este como punto de referencia entre las dos empresas.

### **Colombianos**

- Café Pod
- Filtrados
- Preparaciones sin café

### **Espressos**

- Lattes
- Mocca
- Capuccino
- Espressos

### **Nevados y Bebidas Frías**

Adicionalmente se ofrecen cafés de origen empacados para preparar en casa como lo son:

- Sierra nevada
- Nariño puede encontrar en cada
- Huila

(JuanValdez, Juan Valdez

A partir de un breve análisis de la línea de bebidas de las dos compañías, podemos inferir que si bien no usan productos totalmente iguales, son muy similares en sus preparaciones y en las bebidas que un cliente puede encontrar en cada una de ellas. Existen dos diferencias que pueden ser significativas a la hora de tomar una decisión por parte del consumidor: en primer lugar Juan Valdez ofrece una variedad más amplia de cafés de origen colombiano, y en segundo lugar y quizás el más importante Starbucks ofrece la posibilidad de elegir entre una variedad de adicionales, con lo cual el consumidor final puede personalizar su bebida de manera que siempre puede elegir una opción diferente.

Para contrarrestar los precios y tamaños hacen un poco la diferencia ya que como se sabe y es mundialmente conocido, los precios de Starbucks son y han sido los más altos en este segmento del mercado, a nivel mundial, por este motivo la compañía apunta a ofrecer un servicio de calidad incomparable con otras compañías de tal manera que el cliente se sienta como en su tercer lugar después de la casa y el trabajo.

### **3. Análisis estratégico**

Es de vital importancia realizar un análisis de mercado, que en este caso es el colombiano, ya que no todos los mercados son iguales, y Starbucks se enfrenta a diferentes situaciones en cada país en el cual decide incursionar. En este sentido tras un breve análisis del tipo de mercado, comportamiento de la demanda, oferta y precios del grano nos damos una idea del comportamiento que este ha tenido a través del tiempo, de igual manera nos permite inferir como si este puede o no afectar a Starbucks.

#### **3.1 Mercado colombiano**

La economía de Colombia a lo largo de la historia ha estado enfocada a la producción de bienes primarios mayormente, y fundamentados en empresas familiares y tradicionalistas.

### **3.1.1 Sector Económico**

La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos (BanRepublica, 2015). De esta manera los sectores de la economía se dividen en tres:

- Sector primario o sector agropecuario.
- Sector secundario o sector Industrial.
- Sector terciario o sector de servicios.

Para el caso analizado se define que la actividad económica que desarrollan tanto Starbucks como Juan Valdez pertenece al sector terciario de la economía, esto de acuerdo con la clasificación que da el banco de la república en su página oficial, en el cual define que este sector incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello se presenta el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc. (BanRepublica, 2015).

### **3.1.2 Oferta de Café**

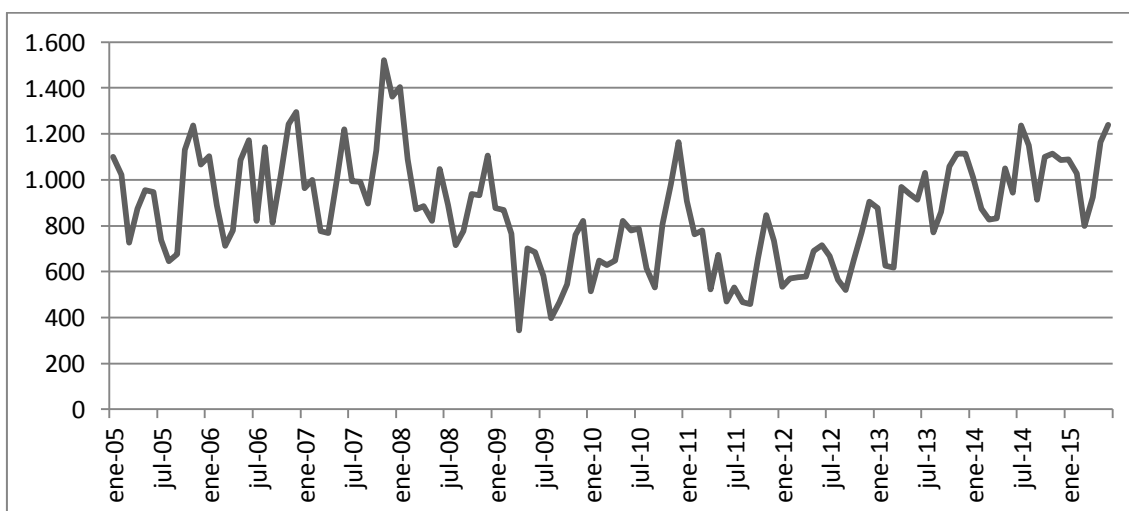
Los colombianos nos sentimos muy orgullosos al escuchar hablar del café de nuestro país en cualquier parte del mundo, debido a que este es uno de los productos que nos han identificado siempre, y no es para menos ya que todos los días, más de 500.000 agricultores dedicados al cultivo de café en Colombia cumplen una tradición familiar transmitida de generación en generación. El cultivo de granos de café de alta calidad en cerca de 2,2 millones de acres del altiplano colombiano es parte importante de su herencia. Para los colombianos, el café no es sólo un grano, sino parte de su identidad nacional. En realidad, el cultivo del café es la mayor fuente de empleo en la zona rural del país. (Andrade, Overby, Rice, & Weisz, 2013).

Con una variedad creciente de clientes la oferta de café se ha visto en la necesidad de crear nuevas variedades y presentaciones del mismo de tal manera que esta demanda supla sus necesidades, es así que los cafés tradicionales de preparación en el hogar como el instantáneo y tostado y molido, podemos encontrar: líquido (frío en lata), porciones individuales listas para servir y en ‘pods’, o cápsulas que requieren una máquina particular que las procesa y convierte en bebida consumible caliente en solo 30 segundos. (ElTiempo, 2014).

Para el año 2010, la producción de sacos del grano verde en sacos de 60 Kg. por parte de Colombia se situó en 8,9 millones, siendo esta la primera etapa de la producción. Esa cosecha tuvo un valor de US\$ 2.300 millones. En términos económicos, eso significa que la producción de café representa un 16% del PIB agrícola nacional. Los granos verdes de café se envían a diferentes empresas de todo el mundo que los tostarán, empaquetarán y distribuirán bajo diferentes marcas. (Andrade, Overby, Rice, & Weisz, 2013). Según FNC, en los últimos cinco años por lo menos un 37% de las exportaciones de café de Colombia tuvieron como destino EEUU, mientras que Alemania recibió más del 10% de la producción.

### Producción Mensual de café en Colombia

Miles de sacos de 60kg de café verde.



(Elaboracion propia datos de Fedecafé, 2015)

Es posible observar que desde enero del año 2005 la producción de café en Colombia se ha mantenido en un rango 600000 y 1000000 de sacos de 60kg mensuales, destacando el alza en la producción de principios del año 2008 la cual se debió a un aumento de la producción nacional para ese periodo, la cual se vio afectada a finales del mismo año y que se prolongo hasta el 2010 por motivos climáticos como lo fue el fenómeno de la niña.

Por otra parte en mayo de 2012, la producción de café en Colombia alcanzó 689 mil sacos de 60 kilogramos, cifra que supera en un 2% el volumen producido el mismo mes del año anterior, y que crece por segundo mes consecutivo durante 2012. Así mismo, en términos mensuales, la producción del mes de mayo fue la más alta de ese año lo que genero confianza en la recuperación de la producción. (Valencia, 2012)

La Federación nacional de cafeteros espera que como va la producción del 2015 continúe el repunte de la misma impulsado por los precios internacionales, y el aumento de la demanda de países como Alemania por el café suave proveniente de Colombia.

### **3.1.3 Demanda de Café**

Una parte importante para el estudio del mercado es la demanda del café, en este caso a nivel mundial ya que el precio de la materia prima varía de acuerdo a los principales clientes y de igual manera con un mundo globalizado permite que personas de cualquier parte del mundo disfruten de una taza de café en otra latitud como lo puede ser Colombia.

El consumo de café se da a partir de las colonias europeas en Latinoamérica, colonias en las cuales durante los siglos XVI al XVIII como indica (Maritnez, 1996, pág. 19) siglos durante los cuales se exploto la minería y el cacao y café. Fue en este punto en el cual países latinoamericanos brindaron ese factor importante para la producción del grano, ya que este se produce dentro de la región del trópico de cáncer y el de capricornio.



Podemos entonces decir que es a partir de este punto que la demanda por parte de los llamados países desarrollados comienza su ascenso y se convierte en parte de su dieta alimenticia, de manera tal que cada vez las variedades de grano han cambiado, para brindar al consumidor diferentes opciones y suplir sus necesidades de consumo, de esta manera Francia por ejemplo, posee una predilección por los cafés *robustas*, que representaron el 56.2% de su demanda durante el periodo 1984/85 a 1988/89. (Betancourt & López, 2005)

En cambio en Estados Unidos y Canadá existe una fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante para establecer la proporción en que participa cada una de las calidades en la mezcla. Sin embargo, estos países tienen cierta predilección por los cafés *suaves*, por lo que esta calidad de café representó 58.2% de la demanda de Canadá y el 61.8% de Estados Unidos, destacando la calidad *otros suaves* en su consumo. (Betancourt & López, 2005).

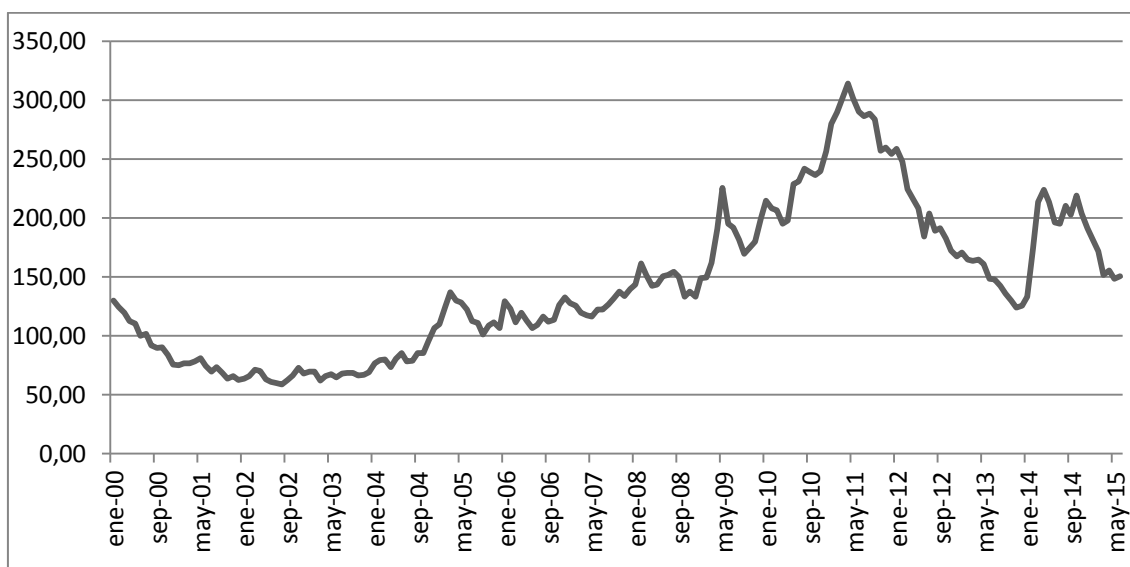
De esta manera la producción mundial aumento debido a que esa demanda creciente iba en aumento con el correr de los años los cual indujo a que el precio del mismo se tome por la acción del libre mercado, en el cual la interacción entre oferta y demanda lo establece, jalonada por los principales consumidores los cuales son Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, los cuales consumen cerca del 70% de la producción mundial de café.

#### **3.1.4 Precio del Café**

Para los caficultores, exportadores del grano y para la economía colombiana, el precio internacional del café es de gran importancia ya que este rige todas las transacciones del mismo. Al momento de exportarlo inciden otros factores como la tasa de cambio la cual tiene grandes repercusiones en los ingresos percibidos por la exportación del grano dependiendo de cómo se encuentre esta. En este punto veremos las variaciones que ha tenido el precio del grano a través del tiempo.

## Precio Mensual del café suave colombiano

Centavos de dólar por libra en la bolsa de New York



(Elaboracion propia datos de Fedecafé, 2015)

En la grafica podemos ver las variaciones en el precio internacional del café basados en la bolsa de Nueva York desde el año 2000 hasta el presente año. Es posible analizar los picos más altos en la línea de tiempo debido a los acontecimientos que en estos periodos tuvieron lugar alrededor del mundo.

En primer lugar la tendencia al alza de la producción de café se ha debido al aumento que desde los años 90 el aumento de nuevas plantaciones registradas en Viet Nam, y por un aumento de las exportaciones brasileñas debido a la expansión de la superficie plantada. Estas novedades del lado de la oferta superaron el incremento constante de la demanda mundial de café. En los diez años transcurridos hasta 2000/01, la superficie sembrada con café en Viet Nam aumentó de 60 578 hectáreas a 463 450 hectáreas y la producción pasó de 96 000 a 800 000 toneladas, transformando a Viet Nam en el mayor productor de café robusta y en el segundo productor mundial de café. El consiguiente incremento de los ingresos de exportación imprimió un impulso a la economía rural global del país con efectos multiplicadores en los ingresos. (FAO, 2005).

Adicionalmente a pesar de la caída de los precios internacionales la influencia del clima en la producción en Brasil condujo a un alza en los precios del grano, debido a la disminución de la producción. Precios que predominarían el final de la década. Para el año 2009 es claro un nuevo alza de los precios del grado, que a pesar del aumento constante de la producción mundial liderado por Brasil, ha sido contrarrestado por el aumento de la demanda consumo del grano alrededor del mundo. (CafedeColombia, 2009)

Para el año 2013 a pesar de la renovación de las plantaciones, y la tecnificación de las mismas, el informe de la federación nacional de Cafeteros de ese año revela que la tasa representativa del mercado poco competitiva, y por otra parte la bolsa de New York tuvo caídas debido al aumento de la producción de Brasil, Indonesia y Colombia en cerca de 10 millones de sacos, por otra parte los países compradores aumentaron sus inventarios en cerca de 5 millones de sacos, y por último la falta de confianza de los inversionistas en el mercado estadounidense, fueron las causas de la caída de los precios del café en ese periodo. (FedeCafe, federacion de cafeteros, 2013, pág. 5)

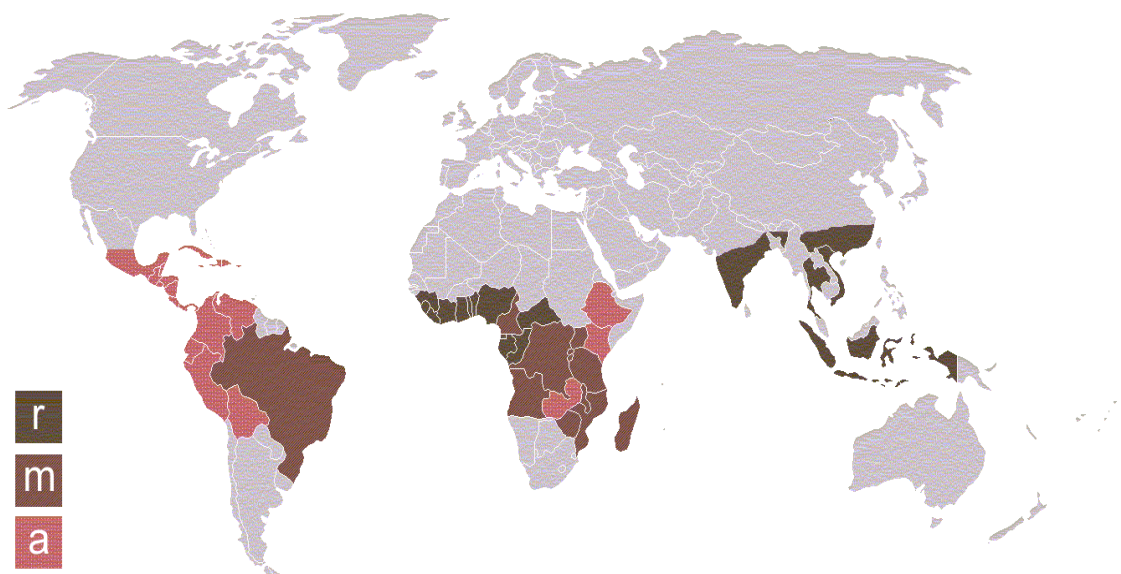
En el caso colombiano ya a precios en pesos colombianos en el primer trimestre del 2015 el precio interno del café superó la barrera de los 700.000 pesos la carga, esto se debió al repunte del dólar que alcanzo \$ 2675 pesos por dólar, con lo cual la carga de café en el mercado interno llegó a los \$ 702.125. (CaracolRadio, 2015). Pero esto ocurrió después de que los productores del grano pidieran al gobierno nacional protección al gremio por las caídas de los precios internacionales del mismo.

### **3.1.6 Producción**

Después del petróleo el café es la mercancía mas comercializada. Se estima en 125 millones el número de personas que vive del cultivo del café, incluyendo 25 millones de pequeños productores. Cada año se beben 400.000 millones de tazas de café. El café es sembrado, recolectado y empacado en bolsas de 60 kg. La producción mundial es superior a 100 millones de bolsas desde hace varios años (120 millones en 2002, 102 millones en 2003). (BedriEs, 2015)

El mayor productor es, con mucha diferencia, Brasil, especialmente el estado de Sao Paulo donde se sitúa el primer puerto cafetero del mundo: el puerto de Santos, seguido por Colombia y Vietnam. A continuación una grafica que muestra los países donde se produce el grano por tipo del mismo.

### Zonas de producción de café, por variedades



(BedriEs, 2015)

r: Variedad Robusta

m: Variedades arábica y robusta

a: Variedad arábica

Colombia es el mayor productor de la variedad arábica lavada, mientras Brasil lo es en arábica y robusta, por su parte Viet Nam se dedica a la variedad robusta, esto teniendo en cuenta que son los tres primeros productores del grano a nivel mundial.

### 3.2 Evolución, tendencias y diagnostico (Starbucks, Juan Valdez)

El direccionamiento estratégico de una compañía y sus tendencias económicas, son de vital importancia para las decisiones de las directivas

sobre el futuro y la visión de la misma, ver a donde se quiere llegar y de qué manera, fundamentándose en la evolución a través del tiempo que la misma a tenido, de manera que se puedan efectuar cambios y reestructuraciones, luego de ver lo que se ha hecho bien y lo que no.

Con el pasar de los años la evolución de la cultura del café hacia un café Premium, y así mismo la evolución de los gustos del consumidor, han permitido que el mercado del café sea altamente competitivo, ya que es necesario que las empresas e industrias, ofrezcan una variedad más amplia del mismo, así mismo deben ofrecer un grano de mayor calidad con el cual atraer clientes y fidelizar los existentes.

### **3.2.1 Starbucks:**

Starbucks ha enfrentado un proceso de adaptación al mercado colombiano en el cual su principal competencia es Juan Valdez Café la cual es la marca nacional que nos identifica en todo el mundo. Por esta razón es necesario tener una visión de la evolución que ha tenido la compañía en nuestro país y que tendencias sigue.

Desde sus inicios Starbucks en el año 1971 ha ofrecido dentro de café Colombiano sus productos, lo cual demuestra su cercanía con el producto y con nuestro país desde hace más de 30 años. Esto ha llevado a la marca a ser uno de los primeros compradores más grandes históricamente. (Press, 2014).

Para su entrada a Colombia la compañía buscaría una alianza con una de las empresas más grandes del país como lo es el Grupo Nutresa el cual tiene un amplio conocimiento del mercado nacional en especial el de alimentos, este entro a jugar de la mano con el Grupo Alsea el cual trabaja en franquicias de comidas y que cuenta ya con varios lo cales de diferentes marcas en nuestro país. Esta sociedad está repartida de la siguiente manera; Nutresa tiene una participación del 30% en Estrella Andina que fue la compañía que creamos en Colombia. El otro 70% lo tiene Alsea. (Press, 2014).

Dentro de la evolución de la compañía podemos ver que para diciembre de 2014 cinco meses después de la apertura de su primera tienda, ya contaban con seis locales dentro de la ciudad de Bogotá, lo cual indica su amplio grado de expansión y aceptación por parte de los clientes capitalinos.

Como base para enfrentarse a un mercado productor de la materia prima Starbucks comenzó ofreciendo únicamente grano nacional de manera tal que los clientes reconocieran a la marca como impulsadora de la región, pero gran parte de los clientes han pedido que se ofrezca diferentes tipos de café provenientes de otras partes del mundo, como se presentan en sus tiendas de otros países (Press, 2014), esto indica que la marca ya es reconocida y que muchos de sus clientes han probado el producto en diferentes partes del planeta.

En materia de puestos de trabajo Starbucks ya cuenta con cerca de 140 empleos en Colombia, los cuales crecerán a cerca de 400 en los próximos meses, adicionalmente tienen proyectado abrir 10 tiendas cada año, para un total de 50 en los próximos 5 años, esto en la ciudad de Bogotá de manera tal que puedan consolidarse en primera estancia en la capital con miras a expandirse a lo largo del país. (Press, 2014).

Adicionalmente la compañía cuenta desde hace varios años con un centro de apoyo al caficultor en la ciudad de Manizales en el cual no sólo hemos invertido varios millones de dólares sino que hemos invertido en lo más importante que es el entrenamiento basado en las mejores prácticas de sembrado y de todo lo que tiene que ver con obtener los mejores granos de café. Creemos que en Colombia el buen café crece con facilidad y que nuestros caficultores tienen mucha oportunidad de seguir mejorando en un proceso continuo. (Press, 2014) Con lo cual se ofrece un mejor grano al cliente final.

La evolución de la compañía y adaptación al mercado se ha efectuado de la mejor manera tal como se ha previsto se han cumplido los planes de expansión que se plantearon desde su llegada, con lo cual se espera un gran crecimiento y penetración del mercado.

### **3.2.2 Juan Valdez:**

A diferencia de Starbucks, Juan Valdez es una marca conocida por todos los colombianos, ya que ha sido la marca que ha representado nuestro café alrededor del mundo. Por esta razón es la principal opción del consumidor nacional a la hora de tomar una buena taza de café.

En el mercado colombiano la cadena ya superó las 200 tiendas en 29 ciudades y municipios. Adicionalmente a septiembre de 2014 la Compañía contaba con 89 tiendas en 13 países fuera de Colombia. Con lo cual al cierre del tercer trimestre de 2014, Procafécol S. A., la empresa que opera la marca y cadena de tiendas Juan Valdez Café, acumula ocho trimestres de crecimiento en su utilidad neta. (Portafolio, Portafolio, 2014).

Este crecimiento sostenido se ve reflejado en los ingresos operacionales de la empresa los cuales arrojan cifras positivas bastante alentadoras para la compañía, y que se espera sigan en constante crecimiento, con la apertura de nuevos locales. Durante el tercer trimestre del 2014 a septiembre de 2014 estos ingresos alcanzaron un valor de \$119.334 millones de pesos, un crecimiento de 15% con respecto a los \$104.213 millones de pesos registrados en el mismo periodo del año 2013. (Portafolio, Portafolio, 2014).

Juan Valdez Café tiene como tendencias brindar más información acerca de café de tal manera que la marca sea reconocida y el cliente adquiera una mayor cultura del grano, esto con campañas como la denominada “Nuestro Origen Se Vive En Cada Taza” en la cual se busca dar información sobre la procedencia y cultura del café Premium colombiano. Adicionalmente esta campaña va acompañada con una remodelación de sus locales la cual muestre ese origen que se promociona.

En materia de apertura de nuevos locales, la compañía ha logrado incursionar en varios países de la región como lo son Perú, México, el Salvador, Chile y Ecuador, y en otras latitudes como lo son Kuwait, en Kuala Lumpur-Malasia y en Corea del Sur. Estas aperturas se han hecho a partir del modelo de franquicias el cual ha funcionado bien y piensan seguir con este. (Garcia, 2014)

Un factor importante para la compañía es el e-commerce que por el momento se maneja en EE.UU. de manera básica, el cual se piensa reforzar ya que consideran que es muy importante que el consumidor tenga los productos las 24 horas del día-los siete días a la semana. Ahora mismo se está implementando la parte logística ya que se entiende el valor que tiene. (Garcia, 2014).

García director ejecutivo de Juan Valdez Café ve la llegada de Starbucks como un aspecto interesante para la competencia pues en Colombia hay muchísimo espacio para hacer crecer a la categoría Premium. Adicionalmente para la compañía es un reto interesante, el cual obliga a estar mucho más enfocados en los objetivos de la misma, pero dice que esto no ha causado pánico ni se cambian las estrategias ya definidas. (Garcia, 2014).

Dentro del diagnostico podemos decir que Starbucks y Juan Valdez Café, tienen un mercado que no ha sido explotado en su totalidad, el cual presenta una amplia oportunidad de crecimiento para las dos compañías, esto de la mano de estrategias bien definidas que le permitan día a día al cliente aprender acerca del café, atrayéndolo a consumir fuera de casa, e incursionar en el consumo de este producto.

**Comparativa:**



(PeruRetail, 2014)



En el gráfico es posible identificar las diferencias de cada una de las compañías, en términos de lugar de procedencia y año de la misma lo que brinda una idea de la experiencia de cada una, mostrando que Starbucks tiene 30 años más de experiencia en comparación a Juan Valdez.

Por otra parte esta experiencia ha permitido que Starbucks tenga presencia en más de 60 países, con más de 17.000 tiendas en todo el mundo, lo que le generó ingresos por más de 10.700 millones de dólares en 2010.

### **Resultado del Análisis de Mercado:**

El mercado colombiano es un mercado que apenas está conociendo la cultura del café, es evidencia de esto que para el 2013 el consumo batió récord, creció 2,7% entre los consumidores, lo cual no se había visto en lo corrido de una década. Como lo indica Ana María Sierra, coordinadora ejecutiva del programa Toma Café.

En este sentido se encuentra como evidencia un mercado con potencial amplio el cual permitirá que tanto Starbucks como Juan Valdez, tengan cabida dentro del mismo, esto claro esta mediante implementación de estrategias como brindar información importante acerca del café a los consumidores, esto genera una cultura que permite que el cliente cada vez sea más exigente y prefiera consumir productos tipo Premium.

Al respecto de cómo se ha comportado tras el ingreso de Starbucks el mercado, cabe resaltar que generó confianza dentro de caficultores y comercio relacionado con el grano, esto indicado por el diario el universal del 31 de Agosto de 2013. Ya que en materia de los caficultores aseguró a que la compañía estadounidense pagaría hasta un 15% más de lo que se estaba pagando a estos por el café. Starbucks compra alrededor de un millón de sacos de café colombianos al año, y la idea es que aumente ese monto en un 100%.

### **4. Teoría de la rivalidad de Porter (Starbucks)**

Michael Porter creó por medio del análisis de algunas variables del mercado la posición que puede alcanzar y que tiene una compañía dentro de un mercado específico, a partir de allí analizaremos estas variables, de tal manera que sea

posible encontrar ventajas en el mercado que le permitan a Starbucks Colombia posicionarse y seguir aumentando su presencia en el mercado Colombiano, el cual es ampliamente dominado por la compañía competidora, la cual es este caso es Juan Valdez.

#### **4.1 Competidores potenciales**

En el mercado colombiano Starbucks se enfrenta a tres competidores potenciales, los cuales llevan tiempo en el mercado y una posición reconocida dentro del mismo, estos son OMA, Mc Café, y el principal y más importante por ser un símbolo del país Juan Valdez Café.

Por esta razón Starbucks Colombia ingreso al mercado con la apertura de su primer tienda en un lugar estratégico como es en la calle 95, este lugar permite llegar a clientes que posiblemente ya tienen una recordación de marca, quizás porque la conocen de viajes al exterior. A partir de esta primera apertura la marca ha seleccionado lugares específicos y bien estudiados para la apertura de las siguientes tiendas.

##### **4.1.1 Diferenciación de producto**

Starbucks Colombia en materia de diferenciación de su producto al de la competencia brinda el servicio como principal aliado a la hora de competir, esto lo ha llevado a ser reconocido en todo el mundo ya que es de alta calidad y busca fidelizar al cliente permitiéndole que el mismo pueda tener una personalización de su producto, ya sea con jarabes, tipos de leche diferentes, etc. De igual manera usa materia prima de la región para generar ese identificación del cliente nacional.

##### **4.1.2 Inversiones altas de capital**

Con las Aperturas Starbucks invirtió grandes cantidades de dinero como indicó Schultz antes de entrar en el cual se invertirían cerca de US\$400.000” en cada tienda, de manera que contaran con excelentes instalaciones para la prestación del servicio altamente reconocido alrededor del mundo, de igual manera invirtió en la capacitación de sus empleados, más conocidos como partners, de tal

manera que el servicio que prestan sea el de mejor calidad y este al mismo nivel que en cualquiera de sus tiendas alrededor del mundo.

Así mismo en su plan de inversión contemplo invertir 3 millones de dólares en capacitación y ayuda a más de 25000 agricultores en los departamentos de Antioquia, Huila, Tolima y Cauca. (Keppel, 2013).

#### **4.1.3 Acceso a canales de distribución**

Starbucks cuenta con amplios canales de distribución, en el sentido en el cual Colombia es una nación productora de café, lo cual le brinda el grano su materia prima su principal producto, al ser esta de alta calidad, no necesita importar el grano con lo cual disminuye costos de transporte e importación. Es así como se facilita la comercialización y distribución, de los productos ofrecidos por Starbucks

#### **4.2 Rivalidad de los competidores**

En materia de intensidad de la competencia debemos comenzar por decir que Starbucks está abierto a la competencia, ya que su lucha frente a esta la presenta en su servicio y la relación con sus clientes desde los partners, quienes son capacitados para ofrecer el mejor servicio a los clientes lo cual es su modelo de mercado.

“Respetamos muchísimo a la competencia. Somos un actor que con humildad y mucho respeto está entrando a participar en este gran mercado colombiano. También consideramos que la experiencia que Starbucks ofrece puede ser diferenciadora y a partir de esa experiencia pretendemos construir un bonito negocio.” (Press, 2014).

##### **4.2.1 Gran número de integrantes**

Starbucks en el momento en el cual ingresa al mercado colombiano entra a competir directamente con Juan Valdez Café, al ser esta la compañía con presencia más fuerte en el país, pero no hay que descartar ni dejar de nombrar las demás compañías que compiten en este segmento de mercado. A continuación veremos algunas de estas empresas identificando las regiones

mundialmente reconocidas en las que se encuentran y su respectiva competencia, adicionalmente un corto análisis de la manera como está ingresando a Latinoamérica y específicamente a Colombia:

CUÁNTO CUESTA UN CAFÉ											
EN ESPAÑA				EN REINO UNIDO				EN EEUU			
LUGAR	TAMAÑO	PRECIO \$	PRECIO €	LUGAR	TAMAÑO	PRECIO \$	PRECIO €	LUGAR	TAMAÑO	PRECIO \$	PRECIO €
Mc Donalds	235 ml	2.50	1.95	Costa Coffee	235 ml	3.51	2.76	Mc Donalds	235 ml	1.00	0.78
Caffe & lá	200 ml	1.60	1.25	Starbucks	340 ml	3.04	2.39	Bar-Restaurant	235 ml	1.50	1.14
Dunkin' Donuts	235 ml	2.69	2.10	Caffe Nero	340 ml	3.65	2.87	Starbucks	235 ml	1.88	1.43
Starbucks	475 ml	4.36	3.40	Mc Donalds	235 ml	2.69	2.11	Dunkin' Donuts	235 ml	1.75	1.33
EN COLOMBIA				EN VENEZUELA (*)				 <p>(*) : Los precios en dólares en Venezuela son sólo referenciales en base a la tasa de cambio fija de 4.3 bolívares por dólar por un control de cambio desde el 2003. En el país la moneda de circulación es el bolívar.</p>			
Oma	200 ml	0.91	0.70	McDonalds	110 ml	3.40	2.67				
Mc Donalds	227 ml	1.20	0.94	Miga's	110 ml	2.50	1.96				
Juan Valdez	200 ml	1.20	0.94	Wendy	110 ml	2.79	2.19				
Dunkin' Donuts	200 ml	1.00	0.78	Taco Lounge	110 ml	1.80	1.41				

(MercadodeDineroUSA, 2012)

Como se puede observar en estas regiones del mundo, Starbucks tiene presencia en 3 de las 5 tabuladas anteriormente. Donde es claro sus altos costos comparado con empresas competidoras exceptuando el Reino Unido donde compite con precios similares.

En el mercado colombiano Starbucks inicio ubicándose en la calle 95 con 11 en la capital del país, llegando de la mano de la corporación mexicana Alsea y el Grupo Nutresa, y posteriormente en la carrera 13 no 93<sup>a</sup>. Estableciéndose en una zona comercial con más de 250 metros cuadrados, ubicándose cerca al restaurante Oma, Juan Valdez y McCafé, y adicionalmente marcas vecinas como Crepes & Waffles, El Corral Gourmet, entre otras (LR, 2014).

Sin embargo, los locales de Starbucks se han convertido en la competencia directa de Juan Valdez, sin dejar de lado que las compañías están directamente relacionadas en los mercados chilenos, mexicanos y peruanos por varios años y se ha identificado el crecimiento de las dos empresas. Ahora tras la llegada de la empresa nacida en Seattle, ha venido ofreciendo café 100% local de su asociada Colcafé, un atractivo ya ofrecido por Juan Valdez, no obstante, se tiene muy claro que la competencia está directamente asociada

con el precio ya que la empresa Estadounidense suele tener los precios más elevados (MUNDO, 2013).

#### **4.2.2 Crecimiento lento del sector**

“Para los jóvenes el café representa una variedad de experiencia. Las tiendas especializadas hoy en día están muy relacionadas con la tecnología (Internet) y son espacios de estudio, los cuales permiten a los jóvenes llegar y sentarse para hacer dos cosas al tiempo” (Lacouture, 2013). A raíz de esto en materia del crecimiento del sector se viene presentando un fenómeno muy importante a escala mundial en el cual el nivel de consumo de café está en aumento, impulsado por el consumo de los jóvenes.

Adicionalmente los clientes hoy en día optan por cafés más elaborados tipo Premium que les brinden experiencias nuevas, lo cual va de la mano con el ambiente que se puede brindar en un local de venta del mismo ya que más que una taza de café permite compartir y brinda esa experiencia de un lugar diferente a la casa o el trabajo. Esta preferencia por cafés de mejor calidad obedece a la cultura y aprendizaje que se adquiere día a día del mismo, de tal manera que estos jóvenes como ocurre con otros productos, no se conforman con lo tradicional y básico, si no que están en la búsqueda de mejor calidad, variedad que les permita cambiar los esquemas y las experiencias.

En el caso interno desde 2010 se han registrado los crecimientos más destacados de consumo de café de los últimos 20 años, pese a tener períodos de una demanda en declive. Además, los hábitos de los consumidores a la hora de solicitar este producto se han modificado tanto en el hogar como fuera de él. Esto quedo demostrado en el año 2013 cuando se rompió record de consumo. (AmericaEconomia, 2015).

El café juega un papel muy importante entre os jóvenes entre 18 y 24 años, rango de edades que forma parte de la llamada Generación del Milenio (“millennials” en inglés, la generación más educada, mejor conectada tecnológicamente y que valora sobremanera la identidad), conforma el grupo con más rápido crecimiento en la categoría de café. Esto debido a la educación e información con la que cuentan genera la tendencia hacia las experiencias personalizadas, en términos de experiencia sensorial de cada café, su origen,

tueste, trilla y método preparación, en búsqueda de calidad, es así como el 58% de los encuestados en un estudio de Datamonitor afirma que la posibilidad de personalizar la bebida es de vital importancia. (Datamonitor, 2014).

Por otra parte de acuerdo con cifras de la firma Nielsen al corte de enero de 2014, la demanda interna del país está siendo cubierta con 1,5 millones de sacos de 60 kilos. Esto, al ponerlo en el plano de consumo per cápita, se traduce en que un colombiano en promedio está consumiendo a diario aproximadamente cuatro tazas de café. “Cerca del 50% del consumo se hace en el hogar. El 50% restante, afuera de este. Esa tendencia ha crecido fuertemente” (AmericaEconomia, 2015)

#### **4.2.3 Costos fijos elevados**

Los costos fijos elevados en el caso de la apertura de nuevos locales especialmente en la ciudad de Bogotá se centran en los arriendos Juan Carlos Delgado, director corporativo de Cushman & Wakefield, multinacional de servicios inmobiliarios, explica que hoy el costo promedio para locales de altas especificaciones en Bogotá está alrededor de 140.000 pesos por metro cuadrado al mes, el promedio más alto en cinco años. (Gómez, 2014).

Estas cifras han convertido a Bogotá en una de las ciudades más costosas en materia de arriendos comerciales. Esta es podría decirse la única preocupación de la compañía en materia de costos fijos, la cual puede ser suplida por los precios de venta del producto, que de la mano de una creciente demanda sabrá sobrellevarse de la mejor manera.

#### **4.2.4 Falta de diferenciación**

Starbucks Colombia no sufre por parte de diferenciación del producto, ya que este en si es su fuerte frente a su competencia alrededor del mundo, pues como objetivo principal busca brindar la mejor experiencia en el servicio, brindando un excelente ambiente a sus clientes, y adicionalmente ofrece la posibilidad de que cada comprador personalice su bebida con cualquiera de sus más de 20000 opciones.

### **4.3 Presión de productos sustitutos**

Dentro de los productos sustitutos en el mercado de café al por menor procesado y servido, no es posible encontrar productos fácilmente sustitutos, pero si es una gran amenaza el té, cabe sin embargo resaltar que en un estudio de la firma EuroMonitor publicado por la federación nacional de cafeteros, el cual midió, país por país, las preferencias de los consumidores entre café o té arroja interesantes lecturas en cuanto al potencial de penetración del grano en diferentes mercados.

El estudio deja ver que el continente americano es una región que privilegia el consumo del café frente al té. Por ejemplo, en Estados Unidos, principal destino de las exportaciones de Café de Colombia, se consume tres veces más café (75,4%) que té (24,6%). Y en otros países productores del grano, el consumo de café frente al té también es abrumador: Ecuador (97,4%), Brasil (97,4%), Costa Rica (96,9%), México (89,7%) y Perú (80,8%), entre otros. (EuroMonitor, 2014).

De esta manera los productos sustitutos no ejercen una presión muy grande sobre el sector, ya que los más importantes se ofrecen dentro de las tiendas, como lo son el chocolate, y el té de hierbas o frío. Adicionalmente debemos tener en cuenta que tanto Starbucks como Juan Valdez Café ofrecen una variedad muy amplia de cafés, y sean fríos o calientes, así mismo Starbucks mediante la personalización del producto ofrece una variedad muy amplia del mismo con lo cual puede decirse que esa posibilidad de una presión de productos sustitutos que pueda afectar el mercado.

Así mismo la calidad del producto es su más fuerte estrategia ya que es con esta que logran diferenciación de su producto y atracción de un cliente que busca exclusividad, al igual que nuevas experiencias a la hora de degustar de una buena taza de café.

### **4.4 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores prácticamente no ejercen un poder tan fuerte sobre el mercado, debido a que en el caso del grano sus precios están ligados al precio

internacional del mismo, con lo cual para que varié y afecte el mercado tendría que presentarse una crisis climática como la de los años 70, de igual manera Starbucks tiene precios altos, que no varían con el valor de los insumos, con lo cual se puede decir posee una diferencia amplia en caso de una emergencia en el precio de los proveedores.

Por otra parte Starbucks capacita a los caficultores para que su producto sea el de mejor calidad generando así una confianza con el proveedor, la cual lleva más de 40 años, debido a que desde la apertura del primer local de Starbucks el café colombiano ha sido uno de sus productos insignia, con lo cual ha generado esta alianza con el proveedor nacional.

#### **4.4.1 Importancia de la empresa para el Proveedor**

Para el proveedor de materia prima es de gran importancia la compañía debido a que si las ventas de la misma aumentan la rotación de la materia prima lo hará de igual manera, generando así beneficios tanto para la compañía como para el proveedor, adicionalmente podría decirse que el aumento del consumo de grano colombiano puede generar que la multinacional aumente su oferta de este en el mercado extranjero. Por otra parte a partir de Porter es posible inferir que la gran cantidad de proveedores que existen genera una disminución de su poder sobre la empresa debido al aumento de la oferta.

#### **4.4.2 Importancia del insumo**

El insumo es lo más importante para la compañía, ya que la idea que quiere transmitir Starbucks es la del mejor servicio y la mejor calidad de sus productos, razón por la cual busca ofrecer lo mejor del mercado a sus clientes, usando granos de origen tipo Premium con lo cual se diferencia de la competencia.

#### **4.5 Poder de negociación de los compradores**

Para este mercado de venta de café servido el poder de negociación de los compradores no influirá mucho debido a que la marca cuenta con precios fijos los cuales no varían, teniendo en cuenta que los precios de la materia prima se



rigen por los precios internacionales de la misma y su alza o baja no afectan el precio final, tampoco lo hará la demanda.

Al no influir el poder de negociación de los compradores Starbucks se establece en lugares con alta concentración de oficinas y centros financieros en los cuales el flujo de potenciales clientes les permita ampliar su participación en el mercado, teniendo a favor el reconocimiento mundial generado con décadas de experiencia.

Ya que Colombia está ubicada muy cerca de la línea ecuatorial, lo cual le garantiza una alta luminosidad a lo largo del año. Las montañas y el impacto de los océanos y la Amazonía crean además condiciones climáticas y regímenes de lluvia excepcionales, que le permiten al país cosechar café durante todos los meses del año. En algunas regiones del país se cosecha hasta 50 semanas al año. Es así como Colombia es el único país que puede ofrecer café fresco al mercado permanentemente. (FedeCafe, Federación Nacional de Cafeteros, 2015)

Estos factores garantizan que el consumidor final no se vea afectado por las variaciones de los costos de las materias primas y por otra parte se garantiza que el producto que recibe siempre sea de la mejor calidad, beneficiando así la imagen de la empresa ya que demuestran su compromiso con el cliente de ofrecer siempre lo mejor.

La única manera en la cual los consumidores afectan la compañía es en el caso de que cambien su marca prefería, por esta razón la calidad y servicio al cliente es la principal estrategia de Starbucks a la hora de mantener al consumidor satisfecho.

A la teoría de las cinco fuerzas del mercado podemos inferir que la compañía posee grandes ventajas competitivas, debido a su estrategia de mercado basada en la atención al cliente y el denominado "tercer lugar" con lo cual generan una atracción de nuevos consumidores.

## 5. Análisis DOFA Starbucks

Para los procesos de planificación estratégica, a menudo son utilizadas diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar buenas decisiones trazando así la trayectoria futura de las organizaciones. Es así que una de las herramientas más utilizadas es el análisis FODA.

El análisis FODA (SWOT en inglés; DOFA, FOCA, DAFO, etc. en español) brinda como resultado del diagnóstico un resultado bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas (Orlich, 2015).

A partir de la identificación de las variables, es posible realizar contrastes de cada factor, logrando así la generación de posibles estrategias que pueden ser aprovechadas por la compañía, esto logrando contrastar las amenazas y debilidades con las fortalezas y oportunidades.

### 5.1 Debilidades

- No han logrado incursionar en ciertos mercados especialmente en latino América.
- Falta de variedades de café más amplias que satisfagan a clientes que buscan probar nuevos productos.
- Costos altos comparados con la competencia.

### 5.2 Oportunidades

- Un mercado que no ha sido explotado completamente similar a lo ocurrido en Argentina, según comenta el

gerente general Starbucks Coffee Argentina.

- Pueden ofrecer una variedad más amplia de cafés producidos en otras latitudes.
- Seguir ampliándose en Colombia con la apertura de locales en otras ciudades.
- Un crecimiento de la cultura del café en Colombia.
- Uso de redes sociales como medio de mercadeo.
- Uso y capacitación de los proveedores por medio de nuevas tecnologías.

- Crecimiento del consumo de café a nivel mundial.

### 5.3 Fortalezas

- Starbucks es una marca reconocida a nivel mundial, es un ícono de prestigio y distinción, tan fuerte que incluso hay 14 libros que incluyen la marca en el título.
- Tiene una cultura organizacional muy fuerte que la distingue de la competencia y logra un sentido de pertenencia no solo para los dueños sino también para los trabajadores de la compañía.
- Crea un ambiente distintivo, el llamado “tercer lugar” (luego del hogar y el trabajo). Los locales están decorados de manera acogedora y cálida en un marco informal, tranquilo y seguro, logrando la fidelización de los clientes.
- No se manejan con reglas rígidas. Si bien entrenan a cada empleado, se tiene en cuenta la personalidad de cada uno. Tienen estándares de calidad pero no un manual de cómo hacerlo. De esta

forma se vuelve más dinámico el sistema.

- Es una de las mejores compañías para trabajar, logrando bajos niveles de rotación de personal.
- Cuenta con gran variedad de productos y es innovadora pues permite la personalización de estos por parte del cliente.
- Capacitación continua de los empleados, donde el servicio al cliente es la misión principal.
- Transmiten culturas. Por ejemplo, la compañía introdujo el café expreso (estilo italiano) en EE. UU.
- Promueve la responsabilidad ambiental dentro de su servicio y en sus insumos utilizados.
- La responsabilidad social empresarial se ha convertido en uno de sus pilares de acción, proyectando de esta manera una imagen confiable con los clientes.

### 5.4 Amenazas

- Un posible cambio de las preferencias del consumidor, quien puede decir por

consumir los productos de otra marca ya sea por precios u otros factores.

- El cambio climático puede afectar la producción de café de manera drástica, con lo cual cabe la posibilidad de

### **Estrategias FO**

- Seguir su expansión en el mercado colombiano, alcanzando nuevas ciudades, lo cual permita el afianzamiento de la marca en el mercado nacional.
- Cercanía con el cliente brindando nuevos granos que le permitan experimentar mas con la bebida con lo cual encuentren la de su preferencia.
- Seguir con el fortalecimiento del servicio que se ofrece de tal manera que se alcancen mas niveles socioeconómicos den el país.

### **Estrategias DO**

- Alcanzar un mercado más amplio con la apertura de más locales, ya que debido a los costos fijos de sus productos, el cliente final que

tener que reevaluar los precios en ese caso.

- Nuevas estrategias de la competencia que puedan generar cambios en el mercado.

se busca es de mayor capacidad adquisitiva.

- Constante capacitación de los empleados que permitan brindar día a día un mejor servicio que lo diferencie de la competencia.

### **Estrategias FA**

- Realizar estudios sobre las estrategias de la competencia, las cuales le permitan crear unas propias las cuales le permitan seguir creciendo en el mercado.
- Invertir un poco en mercadeo y publicidad, ya que a pesar de que la marca es conocida existe una gran cantidad de potenciales clientes que pueden no conocer la marca.

### **Estrategias DA**

- Se pueden seguir fomentando el café de origen

en diferentes regiones de Colombia, mediante la capacitación de los productores.

- Brindar la calidad y variedad en productos que satisfagan

las necesidades de los clientes, de manera que prefieran la marca por encima de la competencia.

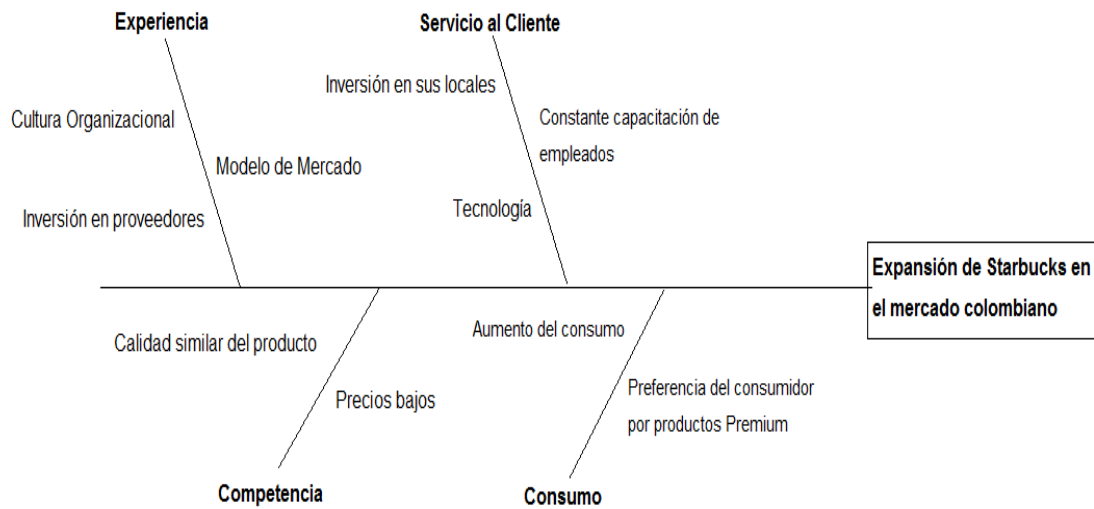
Tras la aplicación del DOFA percibimos un gran número de fortalezas y oportunidades de crecimiento para Starbucks Colombia, esto debido a su modelo de negocio que ha impulsado por más de 40 años, con lo cual ha fortalecido su imagen alrededor del mundo, y que está usando en Colombia de la mano con estrategias como la implementación y venta únicamente de granos procedentes de la región. Cabe resaltar las grandes oportunidades para expandirse en este mercado en materia de consumo de café, como el 2,7% de crecimiento del consumo interno que reportaron en el programa toma café.

Por otra parte es claro que Juan Valdez cuenta con una trayectoria más amplia y por otra parte que es una marca insignia del país, razón por la cual representa una amenaza a futuro en términos de competencia, por ahora hay espacio para que las dos compañías crezcan. En este sentido Starbucks debe afianzar estrategias que le permitan crear su propia clientela de manera tal que a largo plazo tenga un nicho de mercado consolidado como base para seguir creciendo.

## **6. Esquema Causa Efecto:**

Este esquema causa efecto nos permite ver de manera clara las causas que generan dicho efecto. En este caso el efecto es la expansión de Starbucks en el mercado colombiano, el cual se da a causa de varios factores, como lo son su experiencia, que está determinado por su fuerte cultura organizacional, su modelo de mercado, y su inversión en sus proveedores que en este caso son cerca de 25000 caficultores colombianos.

## Esquema de espina de pescado:



Fuente de elaboración propia

Por otra parte su servicio al cliente que es reconocido alrededor del mundo y es su principal estrategia para competir, pese a sus altos costos. Este servicio de calidad se logra con una constante capacitación de sus colaboradores, inversión en sus establecimientos, que en Colombia es de cerca de 400000 US por local, con lo cual se adecuación los establecimientos de manera acogedora y se adquiere la mejor tecnología para la preparación de sus productos.

A favor el crecimiento del consumo de café en Colombia impulsado por los jóvenes que se encuentra en un 2,7% años tras año y que se espera siga aumentando según cifras de telecafé. Estos jóvenes buscan productos Premium y nuevas experiencias como las que ofrece la compañía.

La causa que podría mermar la expansión es la competencia que es claramente identificada ya que Juan Valdez Café tiene 10 años de experiencia en este mercado, se presenta como empresa insignia de Colombia, con materia prima de alta calidad de origen como lo son café de Antioquia, Cauca, Tolima, y Huila, y por ultimo precios más bajos que los de Starbucks.

Según datos del diario La Republica a partir del ingreso de Starbucks al mercado colombiano, las ventas de Juan Valdez Café, aumentaron un 30%.

Un almacén reformado, precios más bajos y mayor atención para los clientes han sido las razones de esta variación positiva, según dijo Hernán Méndez, director ejecutivo de Procafecol SA, empresa que supervisa la marca. (LaRepublica, 2014).

Es claro entonces el efecto que Starbucks ha generado en el mercado colombiano, ya que las ventas de la competencia van en aumento, y su plan de mercado no se ha visto afectado, ya que continúan con la apertura de locales. Es posible inferir que como antes se menciona el mercado tiene oportunidades para todos al ser tan amplio en materia de consumo de café, con lo cual las dos compañías pueden seguir creciendo sin afectar las ventas de cada una.

## **7. Conclusiones**

Starbucks con una relación de 42 años con los caficultores colombianos, aumento su inversión en ellos a 3 millones de dólares, los cuales le permitan durante los próximos años mejorar la producción del grano, el cual él la principal materia prima de la compañía, ya que comprar cerca de 500.000 sacos anuales a estos caficultores, que se espera aumenten un 15% luego de la apertura, esta compra de café se centra en 8 departamentos productores, y se espera aumente a unos 20, en todo el territorio colombiano.

El aumento de la demanda del grano por parte de Starbucks se verá suplida por la renovación de unas 550.000 hectáreas productoras con lo cual aumentara la producción del grano a unos 10 millones de sacos de 60kg en 2015, cifra que no se alcanzaba desde 2011, según un informe de la federación nacional de cafeteros.

Por otra parte Starbucks es un caso de éxito, ya que combina factores de gran importancia como lo son, la inversión antes mencionada en capacitación de productores, en sus locales, una excelente atención al cliente, un producto de calidad, y el ambiente acogedor, estos le han permitido convertirse en la compañía más grande de venta de café en el mundo con aproximadamente

17.800 locales en 56 países, y constantemente con nuevas aperturas, las cuales se estiman en 3 locales nuevos cada día en todo el mundo.

En la infraestructura para la apertura de nuevos locales invertirá unos 30 millones de dólares en las 50 tiendas que abrirá en Bogotá en 5 años, con lo cual generara unos 1000 empleos directos los cuales están orientados a estudiantes universitarios, de manera que les permite tener flexibilidad en los horarios.

La atención al cliente se ve favorecida por la alta capacitación de sus empleados, ya que usa esta como su principal estrategia a la hora de competir, de la mano del ambiente acogedor, debido a la capacitación de los empleados en generar familiaridad con cada una de las personas de local, tratando de dejar huella en cada individuo, haciéndolo sentir importante de manera tal que genere recordación de marca y la fidelidad del cliente, esto apoyado desde que entra a la tienda y es recibido con una sonrisa por parte de quien lo atiende.

Por otra parte la experiencia que ofrece Starbucks con la personalización y diversificación de los productos y servicios han sido pieza clave de su éxito, así mismo se concluye que una empresa puede darle un valor agregado a un producto que lleva mucho tiempo en el mercado como lo es el café, y que es tan importante el producto pero también como lo vende; sus locales están diseñados para crear una atmosfera relajante, en la cual los clientes pueden disfrutar y tomar un café de los mejores del mundo combinado con música y diferentes opciones para satisfacer sus necesidades

Es notable que de la motivación y liderazgo de la empresa dependen factores sociales y culturales que generan el desarrollo colectivo de las personas, de sus gustos y preferencias, es así como se determina que para Starbucks es posible seguir expandiéndose de manera considerable en el mercado colombiano, comenzando por su plan para los próximos 5 años después de su primera apertura, de abrir 50 tiendas en la ciudad de Bogotá, la cual se está llevando al cabo de manera clara. Por otro lado el crecimiento del consumo que para el año 2013 fue de 2,7% siendo una cifra histórica, sigue en aumento, este



le permite ganar participación en el mercado sin afectar a la competencia que en este caso es Juan Valdez Café.

El café Premium de mejor calidad, el cual se vende tanto en Starbucks como en Juan Valdez Café, es donde más espacio hay para crecer. Este segmento representa cerca del 5 por ciento del mercado. En 2012 creció 12,1 por ciento y el año pasado el aumento fue de 8,21 por ciento, indicó Sierra, lo cual asegura la expansión de Starbucks en Colombia.

Starbucks entra a Colombia de manera humilde sin generar una competencia directa con Juan Valdez Café, si no buscando su propio mercado mediante el aumento del consumo de los colombianos, impulsado por la preferencia cada vez más amplia por nuevas experiencias con una taza de café. Esto se ve reflejado en el plan planteado de la apertura de locales que no se ha visto afectado, y adicionalmente Juan Valdez Café aumentó sus ventas en un 30% a partir de la llegada de la Starbucks, lo que indica una expansión del mercado ya que no se han visto afectados los planes de Starbucks.

La variación de los precios internacionales del grano no afectan el precio final de venta al público de igual manera Starbucks busca pagar el precio justo a los caficultores, garantizando la calidad del grano, y su sabor único. Pero se debe resaltar que Starbucks maneja precios claramente altos comparados con los de Juan Valdez Café, los dos ofrecen productos de alta calidad, con lo cual otros aspectos harán la diferencia a la hora de las preferencias del consumidor.

Por medio de la implementación de estrategias claras como lo son la culturización del cliente en temas de café Starbucks puede seguir aumentando la cantidad de clientes potenciales que buscan conocer más acerca del grano. Adicionalmente la compañía puede seguir ampliando a todo el territorio colombiano ya que por ahora solo cuenta con locales en la ciudad de Bogotá, los cuales sumaran 50 en los próximos 5 años.

## **8. Glosario:**

### **Análisis DOFA:**

1. El análisis DOFA es una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto. Se identifican las áreas y actividades que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo y mejora y que permiten minimizar los impactos negativos del contexto. (Ruiz, 2012)

### **Café:**

- m. cafeto. (Del it. *caffè*, este del turco *kahve*, y este del ár. clás. *qahwah*).
- m. Semilla del cafeto, como de un centímetro de largo, de color amarillento verdoso, convexa por una parte y, por la otra, plana y con un surco longitudinal.
- m. Bebida que se hace por infusión con esta semilla tostada y molida.
- m. Establecimiento donde se vende y toma esta bebida y otras consumiciones. (RAE, 2015)

### **Carga:**

1. f. Unidad de medida de algunos productos forestales, como leñas, carbones, frutos, etc.
2. f. Cierta cantidad de granos, que en unas partes es de cuatro fanegas y en otras de tres. (RAE, 2015)

### **Competencia:**

1. Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.
2. f. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

### **Denominación de origen:**

1. Una denominación de origen es el nombre o indicación de un lugar geográfico, que puede ser un país o región determinada, que designa un producto que por ser originario de dicha región y por las costumbres de producción o transformación de sus habitantes, tiene unas características y/o reputación que lo hacen diferente de los productos semejantes provenientes de otros lugares geográficos. (Imartinez, 2014).

### **Diagrama causa efecto:**

1. El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. (Monografias, 2014).

### **Estrategia:**

1. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
2. f. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (RAE, 2015)

### **Mercado:**

1. m. Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.
2. m. Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público.
3. m. Conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes.
4. m. Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.
5. m. Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado. (RAE, 2015)

**Premium:**

1. Es un adjetivo que se utiliza para calificar a un servicio o un producto de características especiales, de calidad superior a la media. Lo habitual es que lo premium sea un privilegio destinado a aquellos consumidores que pagan un monto adicional. (Definicion, 2015)

**Servicio al cliente:**

1. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Rivassanti, 2015)

**Teoría de Porter:**

1. *La teoría de las cinco fuerzas de Porter* es un modelo de análisis complejo de la competencia empresarial en un mercado. La variable dependiente, es decir la variable que será explicada, es la intensidad de la rivalidad entre las empresas. Las variables independientes, es decir las fuerzas que explican la rivalidad. (WebyEmpresas, 2014)

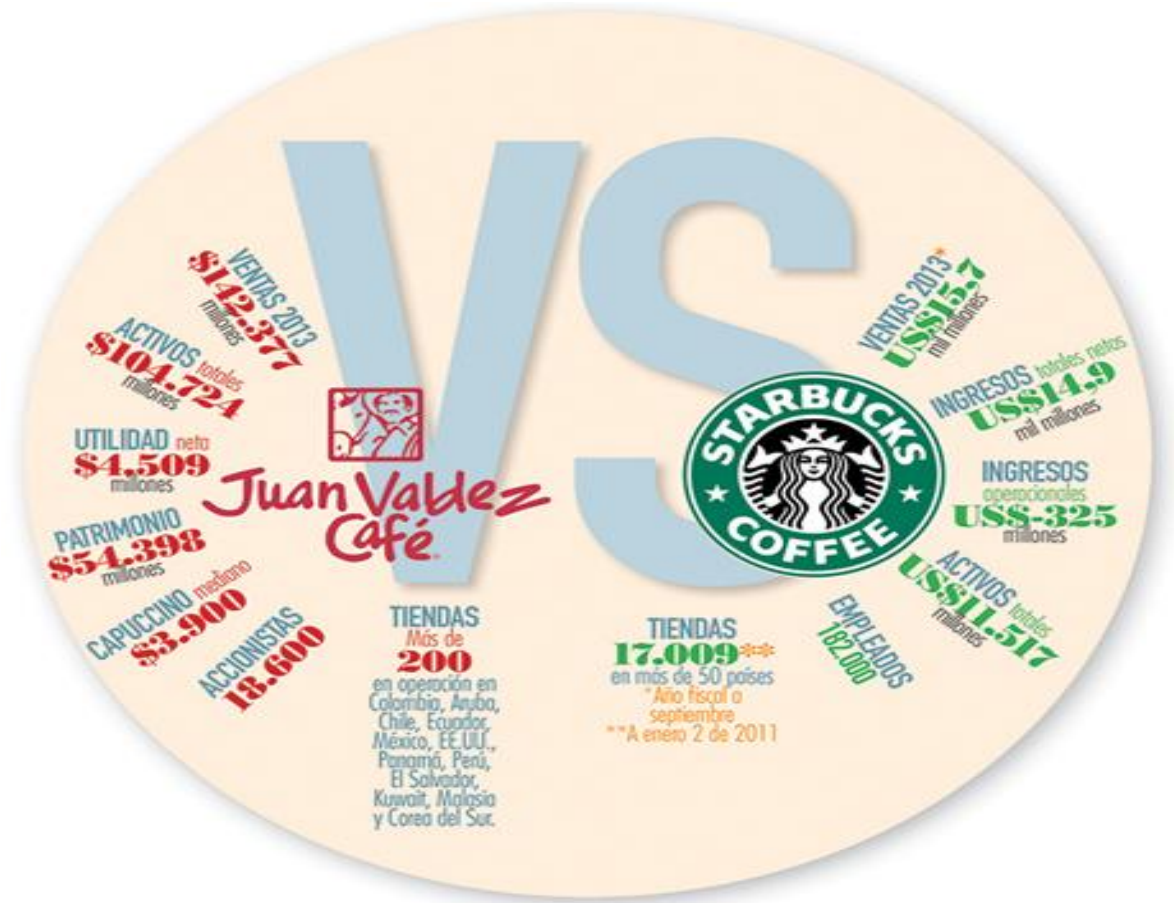
**Ventaja competitiva:**

1. En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Según Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

- Difícil de imitar
- Sostenible en el tiempo
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a situaciones variadas
- Íntimamente relacionada con el núcleo del negocio (Sinnexus, 2015)

## 9. Anexos

### a. Starbucks y Juan Valdez previo ingreso de la compañía extranjera



(Dinero, 2014)

### b. Comparativa de precios



(Portafolio, Portafolio, 2014)

## **10. Bibliografía**

AmericaEconomia. (2015). *AsoExport*. Obtenido de <http://www.asoexport.org/Consumo-de-cafe-en-Colombia-crece-en-las-ultimas-dos-decadas>

Andrade, R., Overby, D., Rice, J., & Weisz, S. (23 de 01 de 2013). *knowledgeatwharton*. Obtenido de <https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/cafe-en-colombia-el-despertar-de-una-oportunidad/>

BanRepublica. (16 de 03 de 2015). *banrepcultural*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

BedriEs. (2015). *Bedri*. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de [http://www.bedri.es/Comer\\_y\\_beber/Cafe/El\\_cafe\\_en\\_el\\_mundo.htm](http://www.bedri.es/Comer_y_beber/Cafe/El_cafe_en_el_mundo.htm)

Betancourt, D., & López, J. (2005). *Plan Rector del Sistema Producto Café Chiapaneco*. Chiapas .

Buitrago, J. A. (25 de Noviembre de 2011). *Juanvaldezmi*. Recuperado el 20 de Mayo de 2015, de <http://juanvaldezmi.blogspot.com/2011/10/resena-historica.html>

CafedeColombia. (2009). *Cafe De Colombia*. Obtenido de [http://www.cafedecolombia.com/congresocafetero/2009/02.Informe\\_GG\\_2009\\_Mercado\\_del\\_Cafe.pdf](http://www.cafedecolombia.com/congresocafetero/2009/02.Informe_GG_2009_Mercado_del_Cafe.pdf)

CaracolRadio. (16 de Marzo de 2015). *Caracol*. Obtenido de <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/precio-interno-del-cafe-supero-la-barrera-de-los-700000-pesos-la-carga/20150316/nota/2676482.aspx>

Cervantes, P. J. (2012). *Starbucks Coffe Company*.

Datamonitor. (Diciembre de 2014). *CafeDeColombia*. Recuperado el 01 de Julio de 2015, de [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/consumo\\_de\\_cafe\\_tienda\\_hacia\\_experiencias\\_cada\\_vez\\_mas\\_personalizadas\\_y\\_dif/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/consumo_de_cafe_tienda_hacia_experiencias_cada_vez_mas_personalizadas_y_dif/)

Definicion. (Julio de 2015). *Definicion.de*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de <http://definicion.de/premium/#ixzz3gdR9G3Jf>

Delgado, E. (2006). *Demanda de cafe* . Ecuador.

Dinero. (15 de Julio de 2014). *Dinero*. Recuperado el 06 de Mayo de 2015, de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/cifras-economicas-juan-valdez-starbucks/198602>

DineroClub. (20 de ABRIL de 2015). *DineroClub.net*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de <http://dineroclub.net/historia-de-los-logotipos/>

Economics, T. (21 de 05 de 2015). *Trading Economics*. Obtenido de <http://www.tradingeconomics.com/commodity/coffee>

Elaboracion propia datos de FedeCafé. (2015). *Federacion Nacional de Cafeteros*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de <http://www.federaciondecafeteros.org/>

EITiempo. (26 de 05 de 2014). *eltiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/presentaciones-del-cafe/14040279>

EuroMonitor. (febrero de 2014). *Cafe de Colombia*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/cafe\\_o\\_te\\_un\\_panorama\\_del\\_consumo\\_mundial/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/cafe_o_te_un_panorama_del_consumo_mundial/)

FAO, D. E. (2005). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/y5117s/y5117s03.htm#TopOfPage>

FedeCafe. (2013). *federacion de cafeteros*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de [http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe\\_Industrial\\_2013\\_Web.pdf](http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Informe_Industrial_2013_Web.pdf)

FedeCafe. (2015). *Federacion Nacional de Cafeteros*. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de [http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestro\\_cafe/el\\_cafe\\_de\\_colombia/](http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/nuestro_cafe/el_cafe_de_colombia/)

Fernández, M., & Martínez, R. M. (2007). *Alternativas para el componente de cafecultura en las fincas*. Mexico D.F.

Garcia, E. (16 de Junio de 2014). La nueva estrategia de Juan Valdez Cafè. (J. C. Martinez, Entrevistador)

Gómez, C. (30 de Julio de 2014). Altos precios de arriendos preocupan a comerciantes. *Portafolio* .

JuanValdez. (3 de abril de 2014). Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Juan Valdez: <http://www.juanvaldezcafe.com/es/historia>

JuanValdez. (2015). *Juan Valdez Cafe*. Recuperado el 25 de 05 de 25, de <http://www.juanvaldezcafe.com/es/colombia#>

JuanValdez. (s.f.). *JuanValdez*. Recuperado el 16 de MARZO de 2015, de <http://www.juanvaldezcafe.com/es/historia>

Keppel, S. (09 de Diciembre de 2013). *La republica*. Recuperado el 03 de Junio de 2015, de [http://www.larepublica.co/juan-valdez-vs-starbucks-%C2%BFpueden-ganar-los-dos\\_59466](http://www.larepublica.co/juan-valdez-vs-starbucks-%C2%BFpueden-ganar-los-dos_59466)

Lacouture, M. (2013). Crece consumo mundial de cafe entre los jovenes. (E. Colombiano, Entrevistador)

LaRepublica. (03 de Octubre de 2014). *La Republica*. Recuperado el 25 de Junio de 2015, de [http://www.larepublica.co/ventas-de-juan-valdez-subieron-30-desde-que-starbucks-lleg%C3%B3-colombia\\_176766](http://www.larepublica.co/ventas-de-juan-valdez-subieron-30-desde-que-starbucks-lleg%C3%B3-colombia_176766)

LaVoz. (2013). McDonald´s va por mercado mundial de café., (págs. <http://www.lavoz.com.ar/negocios/mcdonalds-va-por-mercado-mundial-de-cafe>).

Imartinez. (2014 de Marzo de 2014). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Recuperado el 22 de Julio de 2015, de <http://www.sic.gov.co/drupal/denominacion-de-origen>

LR. (2014). Starbucks llegará a competir con McCafé, Oma y Juan Valdez en el Parque de la 93., (págs. [http://www.larepublica.co/empresas/starbucks-llegar%C3%A1-competir-con-mccaf%C3%A9-oma-y-juan-valdez-en-el-parque-de-la-93\\_105336](http://www.larepublica.co/empresas/starbucks-llegar%C3%A1-competir-con-mccaf%C3%A9-oma-y-juan-valdez-en-el-parque-de-la-93_105336)).

Maritnez, A. (1996). El proceso cafetalero Mexicano. En A. C. M., *El proceso cafetalero Mexicano* (pág. 183). Mexico.

McCafé, S. V. (2010). Starbucks Vs McCafé, la guerra del cafe., (págs. <http://www.taringa.net/posts/noticias/2559715/Starbucks-VS-Mc-cafe-la-guerra-del-cafe.html>).

MercadodeDineroUSA. (2012). Crece el consumo mundial del café.

Michelli, J. (2013). *La Experiencia Starbucks*. Bogota: McGraw-Hill.

Monografias. (13 de Mayo de 2014). *Monografias*. Recuperado el 1 de Julio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos42/diagrama-causa-efecto/diagrama-causa-efecto.shtml#ixzz3fJRo375x>

Mota. (2008). Dunkin´Donuts vence a Starbucks.

MUNDO, B. (2013). Starbucks y su estrategia de vender café en tierras de Juan Valdez., (pág. [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/08/130828\\_colombia\\_starbucks\\_tienas\\_cch.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/08/130828_colombia_starbucks_tienas_cch.shtml)).

Orlich, J. (17 de 04 de 2015). *Universidad Para la Cooperacion Internacional*. Obtenido de [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)



PeruRetail. (03 de Junio de 2014). *Peru Retail*. Recuperado el 02 de Junio de 2015, de [http://noticiasretailperu.blogspot.com/2014\\_07\\_01\\_archive.html](http://noticiasretailperu.blogspot.com/2014_07_01_archive.html)

Pindyck, R., & Daniel, R. (2005). *Microeconomía*. Madrid: Pearson.

Portafolio. (28 de 10 de 2014). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/economia-colombia-juan-valdez-cafe-ventas>

Portafolio. (17 de Julio de 2014). *Portafolio*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/DR-871354](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-871354)

Press, J. (17 de 12 de 2014). La nueva estrategia de Starbucks Colombia. (J. C. Martinez, Entrevistador)

RAE. (02 de Julio de 2015). *Real Academia de la Lengua*. Recuperado el 03 de Julio de 2015, de <http://www.rae.es/>

Ruiz, X. (Julio de 2012). *Universidad Nacional*. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de [http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia\\_Analisis\\_DOFA.pdf](http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_DOFA.pdf)

Sinnexus. (Junio de 2015). *Sinnexus Business Inteligente*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/ventaja\\_competitiva.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/ventaja_competitiva.aspx)

Starbucks. (2015). Obtenido de <http://www.starbucks.es/about-us/company-information/mission-statement>

Starbucks. (2015). *www.starbucks.com.pe*. Recuperado el 2 de Mayo de 2015, de <https://www.starbucks.com.pe/historia/historia-de-starbucks>

Starbuks, W. d. (2007). *Workshop de mapa Estratégico Caso Starbuks*. Buenos Aires.

Valencia, A. (Junio de 2012). *Café de Colombia*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de [http://www.cafedecolombia.com/ccf-fnc-es/index.php/comments/una\\_mirada\\_al\\_estado\\_actual\\_y\\_al\\_futuro\\_de\\_la\\_produccion\\_de\\_cafe\\_en\\_colombia/](http://www.cafedecolombia.com/ccf-fnc-es/index.php/comments/una_mirada_al_estado_actual_y_al_futuro_de_la_produccion_de_cafe_en_colombia/)

WebyEmpresas. (29 de Mayo de 2014). *web y empresas*. Recuperado el 05 de Julio de 2015, de <http://www.webyempresas.com/teoria-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>