

UNIVERSIDAD  
**ICESI**

---

**INGRESO AL MERCADO COLOMBIANO DE COMPAÑÍAS  
INTERNACIONALES DEL SECTOR ALIMENTOS**

**“STARBUCKS VS JUAN VALDEZ”**

PROYECTO DE GRADO

LAURA ANDREA ASTUDILLO GUERRERO

JIMENA DE LA CUESTA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE MERCADEO

SANTIAGO DE CALI

2015

**INGRESO AL MERCADO COLOMBIANO DE COMPAÑÍAS  
INTERNACIONALES DEL SECTOR ALIMENTOS**

**“STARBUCKS VS JUAN VALDEZ”**

**LAURA ANDREA ASTUDILLO GUERRERO  
JIMENA DE LA CUESTA**

**PROYECTO DE GRADO**

**Profesora:**

**Eva Orietha Rodríguez**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE MERCADEO  
SANTIAGO DE CALI**

**2015**

## Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>6</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>4. DELIMITACIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>5. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
5.1 <b>Objetivo General.....</b>	<b>11</b>
5.2 <b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>6. MARCO DE REFERENCIAS .....</b>	<b>12</b>
6.1 <b>Marco Teórico.....</b>	<b>12</b>
6.2 <b>Marco Conceptual.....</b>	<b>13</b>
<b>7. ESTADO DEL ARTE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....</b>	<b>15</b>
7.1 <b>Conceptos de competitividad y factores claves de éxito.....</b>	<b>15</b>
7.1.1    Competitividad.....	15
7.1.2    Factores de la competitividad.....	18
7.1.3    Factores empresariales .....	19
7.1.4    Factores estructurales.....	20
7.1.5    Factores sistémicos.....	21
7.1.6    La competencia.....	22
7.1.7    Modelos de competitividad empresarial .....	24
7.1.8    Ventajas competitivas y comparativas .....	26
7.1.9    La competencia y la estrategia empresarial.....	28
7.1.10    Factores claves del éxito (decisiones que se deben tener en cuenta).....	29
<b>8. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CONSUMO DE CAFÉ .....</b>	<b>31</b>
<b>9. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS STARBUCKS VS JUAN VALDEZ.....</b>	<b>33</b>
<b>10. Referencia histórica de las empresas .....</b>	<b>34</b>
10.1 <b>Imagen de marca, personalidad y posicionamiento.....</b>	<b>36</b>
10.2 <b>Características de sus productos y servicios que ofrece .....</b>	<b>38</b>
10.3 <b>Ventajas comparativas y competitivas .....</b>	<b>39</b>
<b>11. Las empresas y las marcas que compiten en Cali.....</b>	<b>46</b>
<b>12. Análisis comparativo del sector .....</b>	<b>48</b>
<b>13. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....</b>	<b>49</b>
13.1 <b>PODER DE LOS COMPRADORES.....</b>	<b>50</b>

13.2	LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	51
13.3	PODER DE LOS PROVEEDORES.....	52
13.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	54
13.5	RIVALIDAD E INTENSIDAD DEL SECTOR .....	55
14.	ANÁLISIS DE LOS COMPRADORES Y LOS CONSUMIDORES.....	56
14.1	¿QUIENES SON LOS CLIENTES? .....	56
14.2	¿QUÉ COMPRAN Y CÓMO LO COMPRAN? .....	57
14.3	¿CUANDO LO COMPRAN? .....	58
14.4	¿CUALES SON LAS RAZONES DE COMPRAR? .....	59
14.5	¿COMO LO SELECCIONAN Y POR QUÉ LO PREFIEREN? .....	60
15.	METODOLOGÍA.....	62
15.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	62
15.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	63
15.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	63
15.4	FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS .....	64
15.5	TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	65
15.6	DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	66
15.7	MODELO DEL CUESTIONARIO.....	68
16.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS Y RESULTADOS .....	73
17.	RECOMENDACIONES .....	95
18.	CONCLUSIONES .....	95

## RESUMEN

Con este trabajo investigativo se busca analizar desde una perspectiva de mercadeo y comportamiento del consumidor, el ingreso al mercado colombiano de compañías internacionales del sector alimentos, haciendo énfasis principalmente en el ingreso de la compañía internacional Starbucks al mercado nacional, principalmente en la ciudad de Cali, y el posible impacto que esta pueda generar en el sector. Por lo tanto, es importante conocer acerca de la principal cadena de tiendas de café Juan Valdez, líder en el mercado cafetero colombiano que cuenta con una gran participación y posicionamiento en el sector, su historia y recorrido que hacen de este un ícono a nivel mundial del café colombiano y de su actual competencia Starbucks, marca reconocida también a nivel internacional que brinda a los consumidores productos de alta calidad a base de café.

Se analizará también el impacto que ha generado el ingreso de la franquicia Starbucks en la ciudad de Bogotá, las principales oportunidades y amenazas que esta cadena y muchas otras empresas, incluida Juan Valdez, deben afrontar en esta nueva etapa a la cual se ve enfrentado el mercado cafetero en el país.

**Palabras claves:** Comportamiento del consumidor, Cali, mercado, consumidores, percepción, clientes, valor agregado, hábitos de consumo, análisis cuantitativo, análisis cualitativo, franquicia.

## 1. ANTECEDENTES

Durante muchos años, Colombia se ha caracterizado por ser un país agrícola y productor de alimentos. Sus productos se comercializan fuera y dentro del país, además de esto Colombia se ha destacado internacionalmente por excelencia y la calidad de su café, producto que es derivado de las excelentes condiciones ambientales, productividad de la mano de obra y calidad de las tierras existentes en el país y de la cuidadosa recolección selectiva de los granos. Por otro lado, el café ha sido un importante factor de desarrollo del país, el sector cafetero ha sido de vital importancia para el crecimiento económico, la generación de empleo y desarrollo regional. Colombia lleva más de 100 años cultivando el grano a escalas importantes gracias a la ubicación geográfica y a la altura sobre el nivel del mar, sin embargo dicha ventaja también está relacionada con la existencia de las instituciones cafeteras colombianas.

Procafecol S.A.<sup>1</sup> fue creada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Fedecafé) en 2002 con el objetivo de mejorar los ingresos de los pequeños productores de café y generar negocios de valor agregado. Más de 18.000 caficultores individuales son accionistas de Procafecol, el cual comercializa café Premium de Colombia y gestiona la marca Juan Valdez, cadena de café reconocida a nivel mundial.

Actualmente Juan Valdez es una compañía de exportación de productos y cultura colombiana que identifica a miles de familias campesinas. Su propuesta de valor es “*generar emociones, bienestar y satisfacción alrededor del mejor café de Colombia*”<sup>2</sup>. Mediante su modelo de negocio busca generar una experiencia relevante y única alrededor del café Premium de los

---

<sup>1</sup> <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3473b300445b05539d939dc66d9c728b/FT-FactSheet-Procafecol-FINAL.pdf?MOD=AJPERES>

<sup>2</sup> <http://www.juanvaldezcafe.com/es/juan-valdez-cafe/empresa>

caficultores colombianos, y además de esto promover el consumo de café en el mercado internacional con granos de café cosechados en Colombia.

Juan Valdez es reconocido por la innovación de productos a base de café y por los artículos de uso personal como la ropa y los accesorios con colores representativos de la tierra donde se siembra el café. Con esto no solo buscan brindarles una experiencia a los consumidores sino que esta sea divertida y brinde una diferente perspectiva de disfrutar una taza de café diariamente.

Los clientes y consumidores de Juan Valdez perciben valor en el sabor y la calidad que se encuentra en cada uno de sus productos que venden en sus tiendas. Sus productos también se pueden encontrar en almacenes Éxito, Carulla, Olímpica, Comfandi entre otros. De esta manera ha logrado consolidar su oferta de mercado de tal modo que no solo ha satisfecho las necesidades y expectativas de sus clientes mediante estrategias que hacen que sus productos resalten e incrementen el valor de la marca, sino que también ofrece a sus consumidores el placer de consumir y adquirir esa experiencia única con una tasa de café marca Juan Valdez.

*“...El gigante del café mundial, Starbucks, llegó pisando fuerte a la tierra del mejor café del mundo, la de Juan Valdez”*<sup>3</sup> de esta forma varios medios de prensa y comunicación dieron la bienvenida a la cadena de tiendas de café Starbucks en la ciudad de Bogotá, la cual abrió sus puertas a los consumidores de la ciudad el mes de septiembre de 2014.

“Carlos Ignacio Gallego, presidente del Grupo Nutresa, su principal aliado estratégico en Colombia y proveedor del café y la logística, aseguró que la llegada de Starbucks elevará el consumo per cápita en Colombia, que hoy no supera los 2 kilos, junto con los demás jugadores del mercado, como Juan Valdez y OMA, y que entre todos harán que la experiencia de consumo sea

---

<sup>3</sup> <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-efecto-starbucks-el-mercado-colombiano-articulo-504875>

más amigable y productiva para los integrantes de la cadena cafetera en Colombia.”<sup>4</sup>

Howard Schultz, presidente mundial de la compañía Starbucks anunció la apertura de 50 tiendas en los próximos 5 años, con una inversión estimada de 30 millones de dólares y la generación de aproximadamente 1.000 empleos.

El crecimiento económico de Colombia muestra un futuro y oportunidades importantes. En el sector del café los clientes están buscando tiendas únicas y nuevas experiencias optando por una calidad única y diferenciada de café. El café colombiano es fantástico, sin embargo ya no es solo una compañía en Colombia que quiere satisfacer las necesidades de dichos clientes sino que ahora afronta la entrada de una nueva multinacional competitiva que viene a capturar el valor del consumidor y más que todo brindarle una experiencia maravillosa que surge de la combinación entre un café Premium y un personal muy bien capacitado.

“Starbucks se enfoca en la conexión entre el barista y el cliente, y crea un ambiente que se vuelve parte de la vida cotidiana del individuo. Pienso que la conexión humana nos hace muy diferentes a los competidores. Se ha dicho que es el tercer lugar entre el hogar y el trabajo”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-efecto-starbucks-el-mercado-colombiano-articulo-504875>

<sup>5</sup> <http://www.portafolio.co/negocios/juan-valdez-vs-starbucks-colombia>



## 2. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La entrada de la multinacional starbucks en el mercado colombiano ha generado un impacto específicamente en el mercado de la ciudad de Bogotá, donde se introdujo la primera franquicia. Por cuestiones afines a nuestra carrera profesional y gusto sobre el tema, escogimos realizar una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa, con el fin de evaluar la percepción del consumidor frente a la marca Starbucks y en qué medida esta podría afectar la preferencia del consumidor frente a su competencia directa e indirecta, en caso de que se abriera una franquicia en la Ciudad de Cali. Finalmente también se evaluará la forma en que los anuncios publicitarios y estrategias de mercadeo influyen en la percepción y preferencia del consumidor hacia esta marca.

Investigar sobre los posibles efectos que podría traer consigo una nueva franquicia en la ciudad de Cali, resulta viable dado la disponibilidad de recursos, tanto intangibles (como capital humano y tiempo), como tangibles (como materiales y equipo) que disponemos, además del acceso a la información necesaria para ello. Para nosotras es muy importante conocer los posibles efectos generados dado que Starbucks es una empresa grande, con una gran experiencia en el mercado internacional, y como dijo Howard Schultz el día que anuncio la llegada de Starbuck a Colombia a El Espectador:

“Que el cliente entre a nuestras tiendas y, de inmediato, se sienta atraído por la atmósfera, el diseño y la mercancía, para que así construya una relación emocional. La calidad del café y nuestra habilidad para hacer bebidas a la medida del consumidor es muy humana, por lo que será un factor de distinción”<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Revista El Espectador, 2014. Se abrió la primera tienda de Starbucks en Colombia.

Esto no solo implicará cambios para Juan Valdés para reaccionar ante su rival, sino en el consumo de los colombianos.

### **3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de esta investigación se necesitarán datos primarios, los cuales se obtendrán a través de una investigación de campo con el uso de métodos cualitativos (entrevistas, grupos focales) y cuantitativos (encuestas), con el mercado objetivo en estudio. La llegada de Starbucks a Colombia es reciente, por el momento solo existe en la ciudad de Bogotá, por lo tanto, nos basaremos en el impacto que tendría la llegada de una nueva franquicia en la ciudad de Cali. Existen varias sucursales de Juan Valdez, marca que es competencia directa y por ello, objeto de investigación requerido para el proceso de investigación. De esta forma, se requerirá un estudio basado en métodos de observación y probablemente entrevistas con los consumidores. Lo anterior, con el fin de analizar la percepción, conocimiento, y actitudes de los clientes de Juan Valdez de Cali frente a Starbucks y la preferencia de un producto con el otro.

Por otro lado, también se requerirá de datos secundarios pertinentes al tema de investigación con el fin de ampliar el panorama de la situación, tener alternativas y distintas opiniones que nos permitan abarcar mayor profundidad, argumentar y sustentar mejor la investigación.

### **4. DELIMITACIÓN**

Para el desarrollo de la siguiente investigación se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

**Áreas Geográficas:** esta investigación se desarrollará en la ciudad de Cali, teniendo en cuenta que se toma a Cali como muestra de la población de Colombia, debido a que esta se analizará el posible impacto del ingreso de una compañía internacional como Starbucks en el mercado caleño y cómo esta situación puede afectar tanto a pequeñas, como medianas y grandes empresas de la ciudad.

**Tipos de Clientes:** en esta investigación se define como clientes y foco de investigación a los consumidores de café en la ciudad de Cali que siguen tendencias, que les gusta innovar y probar nuevos productos que les brinde experiencias diferentes.

**Demografía y Estatus:** este estudio está dirigido a consumidores de café que se encuentren en estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Cali, ya que estos son clientes potenciales de la nueva cadena Starbucks y serían los consumidores que más interesados estarían en consumir los productos de esta.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Determinar qué impacto tendría la apertura de la cadena de tiendas de café Starbucks en la ciudad de Cali, y cómo esto afectaría la percepción y preferencias de los consumidores.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- Indagar sobre el impacto de la apertura de la franquisia Starbucks en la ciudad de Cali.
- Analizar la percepción de los consumidores acerca de Juan Valdez y Starbucks.

- Realizar un análisis de la marca Starbucks frente a la marca Juan Valdez, teniendo en cuenta el impacto que generaría la apertura de una nueva franquicia en la ciudad de Cali.
- Identificar cuál es el valor agregado y los productos que los consumidores buscan de ambas marcas.
- Determinar las preferencias de los consumidores de café y por qué eligen una marca y no otra.
- Identificar las posibles amenazas y oportunidades que puede tener una cadena de alimentos como Starbucks en el mercado colombiano, principalmente en la ciudad de Cali.

## **6. MARCO DE REFERENCIAS**

### **6.1 Marco Teórico**

La referencia para la realización de esta investigación es Magretta (2002), quien define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”, y utiliza a Drucker como referente, quien define a un buen modelo de negocio como aquel que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?<sup>7</sup>. Nos guiaremos por este modelo para conocer a fondo el modelo de negocio de Starbucks y su respectiva competencia, su valor agregado y como este influye en las preferencias del consumidor caleño.

Luego, es importante hacer un análisis de los factores externos que afectan el comportamiento de los consumidores y sus percepciones frente a Starbucks y

---

<sup>7</sup> Ricart, J.E.2009. Modelo de negocio: El eslabón perdido de la dirección estratégica, universidad business review.

competidores, específicamente y más a fondo factores sociales, socioculturales y demográficos. Para así definir qué tipos de consumidores hay de café, dónde compran, sus características demográficas, comportamientos, actitudes, por qué les parece atractivo o no Starbucks etc. Para esto nos guiaremos por un análisis PESTAL, planteado por Fred R. David, con el fin de detectar las oportunidades en el mercado de Cali de Starbucks y las amenazas que se puedan presentar<sup>8</sup>. Realizaremos este análisis con el fin de detectar los aspectos más influyentes en las decisiones de los consumidores y su comportamiento frente a Starbucks. De la misma fuente usaremos la matriz EFE con el fin de evaluar las oportunidades y amenazas que representa la entrada de Starbucks, y poder tener un parámetro de referencia de su estado en la industria del café.

La aplicación de estos conceptos se irá realizando de manera secuencial, en primera instancia se recolectarán los datos primarios para posteriormente realizar los respectivos análisis de marca.

El análisis para determinar el impacto que tienen las estrategias de mercadeo y publicidad de Starbucks en la percepción y decisiones de los consumidores sobre la marca, se realizará a partir de artículos, observación, datos secundarios y el libro de estrategias y campañas publicitarias.

## 6.2 Marco Conceptual

La terminología en la cual se basa la investigación, para un claro entendimiento, se encuentran descrita a continuación:

**Percepción:** obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo y gusto, los cuales dan una realidad física

---

<sup>8</sup> Fred R. David. 2013. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson, Prentice Hall. 12ª ed.

del entorno. Es la capacidad de recibir por medio de todos los sentidos, las imágenes, impresiones o sensaciones para conocer algo.

**Marca:** es una identificación comercial primordial y/o el conjunto de varios identificadores con los que se relaciona y ofrece un producto o servicio en el mercado.

**Estudios cualitativos:** El estudio cualitativo es una metodología de investigación que requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y que busca como fin explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

**Estudios cuantitativos:** Los estudios de investigación cuantitativa están diseñados para evaluar, predecir y estimar las actitudes y comportamiento de las personas mediante una serie de estrategias de muestreo. A diferencia del estudio cualitativa este es un método matemático con cifras, que muestra exactitud en las respuestas que se buscan.

**Trabajo de campo:** El trabajo de campo es el conjunto de acciones encaminadas a obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información, es decir, de las personas y en el lugar y tiempo en que se suscita el conjunto de hechos o acontecimientos de interés para la investigación.

**Entrevistas a profundidad:** es básicamente una técnica basada en el juego conversacional. Una entrevista es un diálogo preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Estos dos roles, aunque lo parezca en el escenario de la entrevista, no desarrollan posiciones simétricas.

**Grupos focales:** técnica utilizada en la mercadeo y en la investigación social. Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos cualitativos.

**Franquicia:** La franquicia es un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de pagos periódicos.

**Competencia directa:** Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

**Competencia indirecta:** La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

**Producto sustituto:** Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

## **7. ESTADO DEL ARTE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

### **7.1 Conceptos de competitividad y factores claves de éxito**

#### **7.1.1 Competitividad**

La competitividad es un concepto que posee múltiples definiciones ya que no tiene límites precisos y puede definirse en relación a otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis (nación, sector, empresa), del tipo de producto analizado (bienes

básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etc.) y del objetivo de la investigación (corto o largo plazo).

Además la competitividad es un concepto relativo que continua en desarrollo y que está sujeto a varias interpretaciones y formas de medirlo.

A continuación se presentan algunas definiciones más representativas y tradicionales del concepto:

- 1. f. Capacidad de competir. 2. f. Rivalidad para la consecución de un fin<sup>2</sup> (Diccionario de la Real Academia)<sup>9</sup>
- *“Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”* (Alic, 1997)<sup>10</sup>

la definición anterior, es la que más se acerca al propósito de esta investigación, ya que esta se refiere a la competitividad específica en el ámbito empresarial, sin embargo es necesario indagar y conocer sobre aquellos aspectos que otorguen una mayor comprensión, ya que el tema involucra también mercados, empresas y productos de otros países. Por lo tanto se presentan a continuación algunas otras definiciones de competitividad pertinentes y ordenadas según su grado de complejidad:

- *“En términos prácticos, la competitividad es equivalente a la productividad. Hace referencia a la eficiencia con que un país utiliza sus recursos (humanos naturales, financieros etc.) disponibles en la producción de sus bienes y servicios. En ese sentido se aumenta la productividad o la competitividad, en*

---

<sup>9</sup> [http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=competitividad&val\\_aux=&origen=REDRAE](http://buscon.rae.es/drae/?type=3&val=competitividad&val_aux=&origen=REDRAE)

<sup>10</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>



*la medida en que se puede producir mayor valor con los mismos o menos recursos”*<sup>11</sup>

- La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado (European Management Forum, 1980).<sup>12</sup>
- La competitividad comercial es la capacidad de un país para *competir* eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero (Ten Kate, 1995).<sup>13</sup>
- Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos (*President's commission on industrial competitiveness*, 1985).<sup>14</sup>

Finalmente, la competitividad empresarial se entiende como la capacidad de una empresa u organización para mantener una *ventaja comparativa*<sup>15</sup> que le permita disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en el que actúa. La experiencia demuestra que las empresas que logran mantener en el tiempo posiciones competitivas sostenibles, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “*cadena de valor*” identifica

---

<sup>11</sup> <http://www.compite.com.co/site/sistema-nacional-de-competitividad/>

<sup>12</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

<sup>13</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

<sup>14</sup> <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

<sup>15</sup> **ventaja comparativa:** aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

### **7.1.2 Factores de la competitividad**

Desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, la competitividad interviene positivamente en el crecimiento económico de un país. Por lo tanto, se enfatiza en la definición dada por el profesor Michael Porter, “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”<sup>16</sup>.

El objetivo principal de la competitividad es crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tiene la empresa en el entorno al que pertenece y hacer un uso eficiente de ellas al momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios.

Por otro lado, la competitividad es parte importante en cuanto a la toma de decisiones gerenciales en la medida en la que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización. Mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) la empresa puede reconocer las ventajas comparativas y competitivas que posee, que le permitan obtener mejores rendimientos en aspectos en los que la empresa es más fuerte, en comparación con sus competidores y corregir falencias que puedan afectar su estabilidad en el corto o largo plazo dentro del mercado.

Al momento de analizar la competitividad empresarial es importante tener en cuenta la competitividad interna y la competitividad externa. La primera se

---

<sup>16</sup> PORTER, Michael. La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como: personal, capital, materiales, ideas y los procesos de transformación; la segunda está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto de mercado o del sector al cual pertenece la empresa. Además de esto las organizaciones deben considerar variables exógenas como: el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, etc., para que esta pueda adaptarse y responder eficaz y eficientemente a los cambios en su entorno.

Por otro lado, la competitividad está determinada por tres grandes grupos de factores: los empresariales, los estructurales y los sistémicos, los cuales toman en cuenta características como el tamaño de mercado doméstico, la forma en que se relacionan los distintos sectores productivos, las relaciones que establecen entre diversas empresas del mercado, la infraestructura tecnológica, los recursos humanos, la innovación, la inversión, entre otros, relacionando las características de la organización con el desempeño y eficiencia de esta para formular y aplicar estrategias coherentes que le permitan ampliar y obtener una posición significativa en el mercado.

### **7.1.3 Factores empresariales**

Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión, que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes:

1. **Gestión:** incluye tareas administrativas, tomas de decisión, finanzas, mercadeo, actividades relacionadas con los clientes, capacitación y planeación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico.

2. **Innovación:** Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.
3. **Producción:** La calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad, la rapidez de entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad.
4. **Recurso humano:** Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos.

#### 7.1.4 Factores estructurales

En el segundo grupo de factores, la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno. Como factores estructurales se identifican los siguientes:

1. **Mercado:** Entre sus principales elementos característicos están: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización. Por ejemplo, al estimularse la inversión de las empresas, los mercados dinámicos aseguran una elevada tasa de renovación de equipos y métodos de producción que aunada a las economías de escala, propician crecimientos en la productividad industrial.

Otro elemento que favorece la competitividad es la presencia de consumidores exigentes de altos patrones de calidad en los productos, lo cual lleva a las empresas a adoptar estrategias competitivas de capacitación y mejora continua de la eficiencia.

- 2. Estructura industrial:** Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escalas típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital-trabajo. En la medida en que sean más importantes las nuevas fuentes de competitividad y la pérdida de importancia de las ventajas competitivas tradicionales basadas en la disponibilidad de recursos naturales y mano de obra barata, serán más necesarios ajustes diferentes a los convencionales como ocurre en el caso de las configuraciones industriales.

**Incentivos y regulaciones:** En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables.

#### **7.1.5 Factores sistémicos**

Estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna. Estos factores son de muy diverso tipo:

- 1. Macroeconómico:** tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB, etc.

2. **Políticos e institucionales:** política tributaria y tarifaria, participación del Estado en la economía, legales y regulatorios, protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero.
3. **Sociales:** políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social.
4. **Internacionales:** tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales y de infraestructura, disponibilidad, calidad y costo de energía, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos como metrología y normalización, etc.

#### 7.1.6 La competencia

*“La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tiene la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y de elegir a quien compran o adquieren estos bienes y servicios. Libre competencia es sinónimo de “libre mercado”<sup>17</sup>*

La competencia es el principal estimulante de la competitividad. Es la rivalidad entre las empresas la que lleva a estas a transformar y adaptar sus estrategias, redefiniendo sus procesos para innovar constantemente. Un diseño adecuado de planificación estratégica en una empresa constituye una base primordial para el cumplimiento de las metas y objetivos. Sin embargo en alguna ocasiones, las empresas tienden a confundir posicionamiento con permanencia en el mercado, lo cual genera un estancamiento debido a que sus esfuerzos no están enfocados en la productividad y el aumento de esta o la búsqueda de alianzas estratégicas que generen cadenas de valor para los

---

<sup>17</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia>

consumidores, sino en reestructuraciones laborales con el fin de reducir los costos y manteniendo constante la tecnología.

*“La competitividad está determinada por la productividad”<sup>18</sup>*, esta afirmación hecha por Michael Porter, afirma que la productividad es la que sustenta realmente la capacidad de crecimiento de una empresa, ya que esta hace referencia a la capacidad que poseen las empresas u organizaciones para producir más con los recursos que poseen. Desde un punto de vista microeconómico, la empresa que ofrezca un precio menor al del mercado absorbería toda la demanda del bien, lo cual le permitirá a la empresa desarrollar economías de escala que representen en el mercado una ventaja competitiva difícil de igualar por la competencia.

Una empresa es competitiva en el mercado global cuando sus productos y/o servicios han sido elaborados pensando en el cliente, con la confiabilidad y duración garantizadas, sin dejar a un lado el servicio de mantenimiento postventa. *“Al hablar de competitividad debemos, entonces, referirnos a las variables ligadas a los aspectos gerenciales y tecnológicos del desempeño de cada empresa y a las variables de política económica seguidas por cada país”<sup>19</sup>*, en este caso, las variables que dependen del manejo interno de la empresa, como la atención a los clientes, las redes de comercialización y distribución, la diferenciación de los productos, la organización del trabajo y la introducción de nuevas tecnologías, refleja la capacidad competitiva de la empresa. Las variables dependientes de la política económica, son encargadas de generar un entorno que permita aprovechar las ventajas del país, tanto las naturales como las construidas, otorgando la estabilidad a la inversión y fomentando la adaptabilidad a las condiciones de la demanda,

---

<sup>18</sup> PORTER, Michael. La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>19</sup> S. Bustamante y otros. La competitividad: desafío para la Industria en América Latina, mayo de 1994. Pág. 29.

promoviendo las exportaciones y la expansión de aquellos sectores y empresas con capacidad de innovar y de competir en nichos exigentes del mercado.

En pocas palabras, la competencia ayuda a las empresas a medir la intensidad de la rivalidad dentro del sector productivo o industria, poniendo retos a las organizaciones y obligándolas a mejorar sus procesos tanto internos como externos y creando redes de productores y empresarios que vinculan a las empresas entre si y cuyo objetivo es crear relaciones que permitan el intercambio de bienes, servicios, tecnología y conocimientos entre dichas empresas u organizaciones.

#### **7.1.7 Modelos de competitividad empresarial**

##### **Las cinco fuerzas de Porter**

Para poder desarrollar estrategias empresariales eficaces y eficientes que respondan adecuadamente a las necesidades del entorno, es importante comprender y enfrentar la competencia, ya que la competencia va mas allá de los rivales establecidos de un sector e incluye otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos.

*“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco*



*para anticiparse a la competencia e influir en ella y en la rentabilidad en el largo plazo”<sup>20</sup>*

### **Fuerza 1: Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o segmento es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevas empresas que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de factores como posibilidad de lograr economías de escala, diferenciación de los productos, el valor de la marca, capital necesario, ventajas absolutas en costos, ventajas tecnológicas y expectativas del mercado.

### **Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

### **Fuerza 3: Poder de negociación de los compradores**

---

<sup>20</sup>[http://www.academia.edu/4456952/Cap\\_1\\_Las\\_cinco\\_fuerzas\\_competitivas\\_que\\_le\\_da\\_n\\_forma\\_a\\_la\\_estrategia](http://www.academia.edu/4456952/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da_n_forma_a_la_estrategia)

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o menor costo.

#### **Fuerza 4: Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **Fuerza 5: La rivalidad entre los competidores:**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competido sea un mercado o segmento, menos rentable será.

### **7.1.8 Ventajas competitivas y comparativas**

**Ventaja competitiva:** la ventaja competitiva hace referencia a una ventaja que una compañía posee respecto a otras compañías o empresas competidoras. Para Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas

competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad medida del sector en el que se desempeña.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en una industria con la finalidad de enfrentar las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

“La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” Michael Porter.

Existen tres tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo por costos, diferenciación y enfoque. El liderazgo por costos significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria, esto es logrado a menudo a través de economía de escala. La diferenciación significa que una empresa intenta ser única en la industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Las áreas de diferenciación son el producto, la distribución, las ventas, la comercialización, el servicio, la imagen, etc., y finalmente, el enfoque, significa que una firma fijó como objetivo ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos. Este tipo de ventaja posee dos variables: el enfoque por costos y enfoque por diferenciación.

**Ventaja comparativa:** la ventaja comparativa dice que un país debe especializarse en las actividades donde más ventaja tiene. El modelo de la ventaja comparativa es uno de los conceptos básicos que fundamenta la teoría del comercio internacional y muestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo, en los que son comparativamente más eficientes que los demás y que tenderán a

importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo.

### **7.1.9 La competencia y la estrategia empresarial**

Una empresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales enmarcados en el proceso de planificación estrategia. La función de dicho proceso consiste en sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia.

El uso de este concepto supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte tanto de empresas grandes como de pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Para hablar de excelencia las empresas deben pensar en el concepto de **“estrategias competitivas”**. De acuerdo con Michael Porter:

“La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.”<sup>21</sup>

Una estrategia íntimamente ligada con la excelencia es la de calidad total como estrategia clave de la competitividad. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

#### **7.1.10 Factores claves del éxito (decisiones que se deben tener en cuenta)**

Los factores de éxito son los elementos que le permiten a una organización alcanzar los objetivos y metas que las distinguen de la competencia haciéndola única. Para identificar los factores claves del éxito es necesario observar hacia adentro de la empresa y reconocer cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles los que deben dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

---

<sup>21</sup> PORTER, Michael, La competitividad, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual consiste en un análisis tanto interno como externo de la empresa, permitiéndole establecer en el ámbito interno sus fortalezas y debilidades, y en el ámbito externo las oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve. El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que la iniciativa propia hace diferente.

*“La utilización de los factores claves de éxito se convierte en un herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y la competitividad en un tipo de negocios (industria) determinado. También es utilizado para realizar análisis de los competidores más exitosos para determinar que hacen y como lo hacen (benchmarking competitivo) y, a partir de esto, determinar estrategias, políticas y acciones para superarlos”<sup>22</sup>*

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existente. Con este modelo se puede ver más allá de la misma empresa y se pueden detectar cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado. La mirada hacia adentro implica comprender muy bien cómo se comporta el mercado en el que la empresa opera y cuáles son las fuerzas que lo mueven.

---

<sup>22</sup> <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM48372009/07.Capitulo2.pdf>

## 8. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE CONSUMO DE CAFÉ

En Colombia el sector de los establecimientos de café se encuentra formado por empresas que ofrecen como producto principal el café, representando para Starbucks la competencia directa. Por otro lado, existen establecimientos que ofrecen como servicio complementario el café, que por su parte, constituye la competencia indirecta para Starbucks.

El consumo del café se encuentra presente en muchas de las actividades diarias que realizan las personas: desde levantarse a desayunar, en el trabajo, en una reunión social, para estudiar o incluso antes de dormir, y para estos diversos modos de consumo, existen varios modelos de negocio en el mercado para satisfacer cada necesidad del consumidor. “Según Ana María Sierra, “el 15% de los Colombianos se apunta al cafecito en sitios distintos a la casa, lo cual es indicativo de que el consumo de la categoría se dinamiza”<sup>23</sup>.

Se estima que en el país hay alrededor de 10.900 establecimientos de café, que ofrecen el producto en alguna de sus presentaciones, de los cuales 200 pertenecen a la compañía Juan Valdez.

Sin embargo, hay alrededor de 1.500 establecimientos cuya especialidad principal es el café, entre los cuales se destacan otras marcas reconocidas como OMA con 150 tiendas y Café Mulato en Cali con 8 puntos de venta en la ciudad<sup>24</sup>. Se puede observar que aunque la participación que tiene Juan Valdez en el mercado de café es alta, hay un porcentaje de participación muy alto en el sector de cafeterías tradicionales cuya especialidad no es el café, contando también con negocios de comidas rápidas, postres, panaderías,

---

<sup>23</sup> Gómez, Constanza. 2010. Tiendas Juan Valdez se pelean con otras 1400. *Portafolio.co*.

<sup>24</sup> Colprensa. 2014. Más de 10 mil negocios venden café en Colombia. *Elpaís.com.co*.

supermercados, restaurantes e incluso pequeños negocios en la calle entre otros.

Cada vez son más las empresas que incluyen dentro de su portafolio de productos el café. Entre muchos negocios reconocidos de comidas rápidas se observa las cadenas de McDonal's, Dunkin'Donuts, Illy Café y Lavazza. Recientemente lo hizo Coca-Cola, que ya tiene dispensadores de café Blak en más de 700 puntos de venta en tiendas de barrio de Bogotá y espera extenderse en otras partes del país. McDonald's entró al desarrollo de oferta de café en alianza con Juan Valdez. Mercedes Souto, gerente de mercadeo para la región andina, explica que esta iniciativa es una demostración del interés de esa cadena por los consumidores del país<sup>25</sup>.

El Gualilo es otro caso de una cadena especializada de café. Su fortaleza está en instalarse dentro de supermercados bajo el formato de barras de café que se adaptan a los espacios disponibles. Angélica Amaya, directiva de la empresa santandereana, explica que la cadena tiene 25 tiendas distribuidas en Bucaramanga, Medellín, Bogotá, Valle, Barranquilla y Barrancabermeja.

Para Starbucks, todos los establecimientos mencionados representan una amenaza directa o indirecta según el modelo de negocio. Sin embargo, el concepto de negocio es muy diferente a los existentes, el cual está basado en brindar más una experiencia que un café. La experiencia que brindan las tiendas Starbucks tienen el fin de pasar un rato agradable, socializar, ir a escuchar música e incluso sentarse a trabajar en una laptop mientras se toman un café, quizás acompañado de otro producto (pastel, brownie, etc.). Por lo tanto, los negocios de café que más se asemejan por su modelo de negocio y público objetivo son Juan Valdez y OMA. Entre ambos hay alrededor de 350 tiendas por el país, representando una gran participación en el mercado Colombiano.

---

<sup>25</sup> Gómez, Constanza.2010.Tiendas Juan Valdez se pelean con otras 1400. *Portafolio.co*.



## **9. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS STARBUCKS VS JUAN VALDEZ**

Starbucks es una marca Estadounidense muy conocida que refleja la cultura americana entorno al café. Además de esto, Starbucks basa su estrategia en 'la experiencia Starbucks', la cual gira entorno a todo el establecimiento, desde la preparación de su café con el nombre de cada cliente, hasta el magnífico servicio que este ofrece a sus consumidores. Además de esto, brinda espacio de una buena charla, de entretenimiento, de lectura de un libro e incluso de hacer un trabajo en el laptop en su establecimiento. Todo se basa en hacer que la gente viva una experiencia Starbucks.

Juan Valdez es la marca bandera de la asociación cafetera de Colombia. Esta busca reflejar la cultura y calidad Colombiana del café. En la estrategia de Juan Valdez ha jugado un papel importante el nacionalismo y el orgullo por el café Colombiano que podamos sentir cada uno de los colombianos, creando un vínculo. Así mismo ha buscado posicionarse como la opción número uno para los colombianos a la hora de buscar un establecimiento de café. Juan Valdez también tiene en sus establecimientos un ambiente cómodo y propicio para las charlas, los negocios, etc.

Las dos marcas manejan presentaciones y tamaños distintos en sus productos, igualmente sucede con los precios. Por ejemplo, mientras Juan Valdez ofrece en 4 tamaños diferentes a los de Starbucks el café o 'tinto' con un rango que oscila entre los 2.400 a 3.000 pesos, Starbucks lo hace en 4

volúmenes también diferentes con un rango de 3.300 a 4.500 pesos<sup>26</sup>. Sin embargo sus tamaños son muy diferentes para hacer una clara comparación, pero se puede afirmar que los precios de Starbucks son más altos que los de Juan Valdez, tanto en café como sus otros productos como capuchino, chocolate, o comida.

Además del precio, se pueden encontrar algunas diferencias culturales, mientras Starbucks ofrece su tradicional café Americano o expreso (a pesar de asegurar que su café es colombiano en los establecimientos del país), Juan Valdez ofrece el famoso tinto colombiano. Juan Valdez nace en 2002 con el fin de apoyar a los caficultores colombianos con una oferta de café 100% Colombiano, mientras Starbucks nace en 1971 en Estados Unidos, con una oferta de café proveniente de América Latina, África y Asia Pacífico. Por lo tanto, Starbucks tiene 31 años más de experiencia en el mercado. En cuanto a establecimientos, Starbucks cuenta con más de 17.800 tiendas en más de 60 países, mientras Juan Valdez cuenta con más de 200 tiendas en 8 países.

## **10. Referencia histórica de las empresas**

### **Historia Starbucks**

Es una cadena internacional de café fundada en Seattle, Washington en el Pike Place en 1971. Es la compañía más grande de café a nivel mundial, con aproximadamente 16.000 locales en 44 países. El concepto de bebidas Starbucks se crea experimentando una variedad de ideas tomadas alrededor de diferentes países, principalmente de Italia. Así empezó esta empresa que

---

<sup>26</sup> 2014. Juan Valdez vs Starbucks ¿el precio marcará la tendencia? Portafolio.co.

luego se expandió por todo Estados Unidos en los 90's y más tarde llegó a todo el mundo, contando actualmente con tiendas en los cinco continentes.

Su nombre deriva de la mítica novela "**Moby Dick**" de Herman Melville, que evocaba el aspecto romántico del mar y la tradición marinera. En sus inicios, "Starbucks coffe tea and spices", solo vendía café en grano, té y especias; es en los años ochenta cuando el nuevo concepto de Starbucks cambia, para convertirse en lo que es hoy.

**Howard Schultz**, actual presidente de la Corporación y su verdadero gestor, se incorpora a Starbucks en 1982. 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 Mocas, Seattle se enamora del café.

Durante los noventa, Starbucks comienza su crecimiento. Primero se expande a otras ciudades de los Estados Unidos; luego al resto del mundo. Cuando sale a Bolsa, Starbucks se caracteriza por ser una de las primeras compañías en dar "**stock options**" a sus socios, tanto con contratos indefinidos como a tiempo parcial.

Actualmente, Starbucks cuenta con más de **12,500 establecimientos en más de 50 países**. Además de excelentes cafés y bebidas Espresso.

### **Historia Juan Valdez**

Juan Valdez abre su primera tienda el 2 de Diciembre de 2012 en el aeropuerto internacional El Dorado de la ciudad de Bogotá. En 2004 inició el

proceso de expansión a nivel nacional, abriendo tiendas en otras ciudades de Colombia y otras localidades de Bogotá. Entre tanto, en el año 2005 comenzó a expandirse a nivel internacional, abriendo sus tiendas en mercados tan importantes como el de Estados Unidos y España. En 2006 se darían a conocer alianzas con empresas como Falabella, Casual Brands Group, entre otros. Su mayor competidor en la actualidad es la tienda estadounidense Starbucks, la cual Juan Valdez ha intentado comprar por varios años.

### **10.1 Imagen de marca, personalidad y posicionamiento**

“La imagen de marca es la percepción que tenemos sobre lo que proyecta hacia el exterior una marca concreta”<sup>27</sup>. Existen un conjunto de factores tangibles e intangibles que ayudan a forjar la imagen de marca de la empresa. Starbucks no solo vende calidad e innovación en sus productos, también brindan un diseño agradable y acogedor en sus tiendas con el fin de impactar a sus clientes y generar la mejor percepción por parte de ellos. Se pueden tomar un café, leer, socializar o hacer negocios. También ofrecen internet ilimitado, conexiones para los computadores en todas las mesas haciendo más agradable la “experiencia Starbucks”.

Starbucks ha logrado generar en las personas una imagen de marca en la cual los productos innovadores de café y la experiencia se volvieron sinónimos de status y buen gusto. Este concepto hace parte de la imagen que refleja la empresa. Gran parte del éxito de Starbucks está en la imagen de marca que ha reflejado y logrado ser percibida por el consumidor. La estrella representa

---

<sup>27</sup> Díaz, Ivan.2013. Identidad de marca e imagen de marca. BANZAI.

al consumidor americano con gran poder adquisitivo del dinero estando en el nivel más alto, la corona representa el poder que poder la compañía de tener el mejor café del mundo.

Por otro lado, la imagen de Juan Valdez refleja la cultura del café colombiano, su calidad, nacionalismo, patriotismo, amor por el país, orgullo y sentido de pertenencia. Se puede ver en el logo de la empresa, el cual muestra una montaña con un agricultor, representando los caficultores colombianos y las montañas en las cuales se siembra el café colombiano. Muchos de los accesorios de Juan Valdez son desarrollados por comunidades de artesanos colombianos. La federación de cafeteros colombiana comunica que *"para producir dos sacos de café se requiere una cosecha de 308 cafetos; los cultivos se desarrollan en las pendientes laderas de los Andes; la recolección se hace grano a grano; y las características de la tierra y el sombrío de otros árboles son fundamentales para garantizar la calidad del producto"*<sup>28</sup>. Juan Valdez se encarga de comunicar todo su proceso para la elaboración del café, como estrategia.

Todos los factores mencionados le otorgan personalidad e identidad a la marca que con el tiempo ha logrado posicionar a Starbucks a nivel internacional y a Juan Valdez nacionalmente. Starbucks ocupa el 47% de la participación del mercado mundial, siendo la marca más importante y posicionada. Se encuentra presente en aproximadamente 44 países y 5012

---

<sup>28</sup>[http://www.federaciondefeteros.org/clientes/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/juan\\_valdez\\_mas\\_que\\_una\\_campana\\_publicitaria/](http://www.federaciondefeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/juan_valdez_mas_que_una_campana_publicitaria/)

tiendas por el mundo, siendo la primera opción de compra y posicionándolo como número uno<sup>29</sup>

## **10.2 Características de sus productos y servicios que ofrece**

Starbucks tiene un amplio portafolio de productos, entre los cuales se encuentran bebidas con cafés de todo el mundo y bebidas elaboradas artesanalmente. El tipo de bebidas que vende Starbucks son: Espresso (caliente o con hielo), café de filtro, frapuccino de café, frapuccino cream, frapuccino té, infusiones, refreshers y el chocolate. Los alimentos que se ofrecen en las tiendas son: panadería, galletas y antojos, frutas y ensaladas, paninis y especialidades. Además cuentan con 7 presentaciones diferentes de bebidas.

Starbucks brinda un servicio adicional, ingresó en el negocio de la música en 1999, con la adquisición de Hear Music, y en la industria del cine en 2006, con la creación de Starbucks Entertainment. “La compañía de música había sido fundada en 1990 y a apenas tres años de su compra por parte de Starbucks, en 2002, ya produjo su primer álbum de ópera, con artistas de la talla de Luciano Pavarotti”. Por otra parte, Starbucks firmó unos años atrás un acuerdo con Apple para colaborar en la venta de música como parte de la “experiencia Starbucks”. En octubre de 2006 Apple agregó un área de Entretenimientos Starbucks al iTunes Music Store, para vender allí la misma música que se ofrecía en los locales de la cadena.

---

<sup>29</sup> [http://es.slideshare.net/rvalenciaimba/starbucks-analysis-presentation?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/rvalenciaimba/starbucks-analysis-presentation?next_slideshow=1)

El servicio de Starbucks se caracteriza por ser de alta calidad y rápido, pues el tiempo en que se toman para servirle un café al cliente es aproximadamente de tres minutos. Cuando un cliente compra un café, el vendedor le pone su nombre al vaso, haciendo el servicio muy personalizado y diferente. Adicionalmente, Starbucks trata de brindar un servicio heterogéneo, es decir, que cada vez que el cliente pida su café sea atendido igual de bien con el mismo procedimiento.

La estructura de las tiendas de Starbucks está pensada de manera tal que cuando los clientes hagan la fila para comprar, se antojen de alimentos atractivos que tendrán a la vista.

### **10.3 Ventajas comparativas y competitivas**

Hay varios factores que hacen a Starbucks único en el mercado, sin embargo, la ventaja competitiva principal es el servicio, el cual consta de personalización, ambientación, internet, música y una excelente atención al cliente.

El trato que le da la empresa a sus empleados ha ayudado a forjar su ventaja competitiva. Les brinda el cubrimiento de salud, participación en acciones, programas de entrenamiento, apoyo en el desarrollo de la carrera y descuentos en todos los productos. Todos los beneficios aplican para todos los empleados incluyendo los de tiempo parcial. Según Shultz “nadie puede darse el lujo de negar esta clase de beneficios”. Esta relación los hace sentir

importantes dentro de la empresa, aumentar su sentido de pertenencia e ir construyendo un ambiente cada vez más agradable para trabajar, cargado de motivación y brindar finalmente el mejor servicio a los clientes. Como consecuencia a esto, hay una baja rotación de empleados, ayudando a mejorar el servicio personalizado, además de poner los nombres de los clientes en cada café, la poca rotación de empleados, permite ir conociendo a los clientes más fieles y constantes, generando una mayor cercanía con ellos e incluso relaciones amigables.

Parte del buen servicio que ofrece Starbucks se debe a la combinación de una serie de factores que ya se han mencionado anteriormente. La primera es el servicio personalizado, seguida por la comodidad, la ambientación del lugar y la música.

#### **10.4 Factores clase de éxito**

Las claves del éxito de Starbucks pueden verse desde muchas perspectivas, precisamente han sido la combinación de buen desempeño en todas las áreas lo que ha resultado como el fenómeno de Starbucks.

Según Howard Schultz, presidente de la compañía el éxito de la compañía se resume en 10 puntos clave.

- Primero resalta el cumplimiento de aquella misión que tenían, la cual era crear una empresa diferente, lográndolo a través de una empresa con conciencia como Schultz mismo lo dice haciendo un equilibrio entre rentabilidad y



benevolencia, en donde todos los empleados sin excepción comparten el éxito y hacen suya la visión de la empresa.

- Como segundo punto está el alma de la empresa, que según Schultz es la experiencia distinta a cualquier cafetería que cada persona vive en Starbucks.
- El tercer punto clave menciona la fe, haciendo referencia a que todos los empleados de la compañía trabajan en equipo viendo hacia el mismo objetivo.
- En cuarto lugar se encuentra el impulso, refiriéndose al avance y progreso.
- En quinto lugar está el toque humano llamado confianza, que busca transmitir Starbucks.
- Se habla como sexto factor clave de la importancia de que sus empleados entiendan que no están vendiendo solo un producto, sino una experiencia.
- Después se hace referencia a la innovación constante.
- El talento humano.
- El internet, redes sociales y la conexión de las personas con este son aspectos que Starbucks se toma muy en serio.
- Por último está soñar. Schultz menciona que si no se comienza soñando no se puede llegar a una meta.

Starbucks es una compañía que hace muy buen uso de las relaciones, lo cual ha sido clave en su éxito. La relación que la marca lleva con sus empleados es única, Starbucks busca tener sus empleados con el mayor nivel de satisfacción posible, incluso haciéndolos sentir como socios de la empresa de tal manera que la rotación de empleados es muy baja. Debido a la motivación y satisfacción de los empleados, ellos mismos son los encargados de transmitir esto a los clientes, brindando un servicio excelente al cliente que culmina en su satisfacción.

La relación que crea Starbucks directamente con el consumidor también es única, como ya se mencionaba un servicio al cliente impecable, con una política de 'el cliente siempre tiene la razón' brindando lo mejor para que estos se sientan lo más satisfechos posibles. Además hay que tener en cuenta la personalización que hace la compañía llamando a cada cliente por su nombre en sus pedidos, incluso los clientes recurrentes ya son saludados por su nombre. Los empleados llegan a conocer sus gustos y preferencias, logrando así que cada consumidor que va a un establecimiento Starbucks se sienta único y especial. Todo esto hace parte de lo que la misma compañía llama como 'La experiencia Starbucks'.

Otro punto clave ha sido el enfoque que Starbucks le ha dado a la compañía con el café. Starbucks entendió que lo importante a parte de la calidad y la variedad del café, era diferenciarse por todo lo que rodeaba el consumo de café y la experiencia que pudieran tener sus clientes. Se han enfocado en que el consumidor disfrute al máximo cuando se tomen un café Starbucks de la mejor calidad o de su preferencia, ya sea en cuanto a tiempo, espacio o servicio, que todo lo que rodee al cliente sea de su mayor agrado.

Starbucks entendió que el café en la vida de las personas podía estar presente en cada momento, bien sea en un negocio, un momento de diversión con amigos o con familia, un momento de estudio o simplemente en una pausa para pensar, descansar y relajarse, Starbucks quiere brindar el mejor espacio, el mejor servicio, y por supuesto la mejor experiencia en cualquiera de estas ocasiones.

Además de esto, Starbucks escoge sus puntos de venta estratégicamente, teniendo en cuenta el potencial comercial en la zona. Starbucks se encuentra

en todas las zonas donde debería de estar, zonas ya sean residenciales, comerciales o de negocios, donde sabe que podría tener una clientela fiel a la marca, es por esto que en un país como Estados Unidos se podrían encontrar 2 Starbucks en una misma calle.

## **10.5 Estrategias y tácticas utilizadas**

Starbucks ha logrado posicionarse fuertemente en el mundo, claramente sus tácticas y estrategias para entrar a nuevos mercados han sido clave para su éxito. Las estrategias que se emplean se hacen a través de publicidad no convencional. Nunca se ven comerciales de televisión, vallas, ni anuncios en periódicos de Starbucks, las tácticas que usa la empresa son diferentes, sin embargo se adaptan perfectamente al concepto de esta.

Existen algunos puntos clave que han ayudado a atraer a millones de consumidores de la marca en el mundo:

### **Tercer lugar**

El concepto de "tercer lugar" es una de las estrategias claves de Starbucks, Howard Schilz, quiso abrir un negocio en el que las personas se reunieran, socializaran o pasaran el tiempo entre el trabajo y la casa. Este concepto de un "tercer lugar" es una de las estrategias de marketing clave de Starbucks. Kim Fellner, autor del libro "Luchando con Starbucks" ("Wrestling with Starbucks") dice que esta estrategia es muy exitosa debido a que es aplicable a personas de distinta raza, edad y estatus socio-económico. Además, Starbucks está tan presente que las personas de distintos

vecindarios y comunidades pueden acudir a este "tercer lugar" para reunirse e interactuar unos con otros<sup>30</sup>.

### **Clientes satisfechos**

Satisfacer al cliente es de lo más importante para esta compañía. Desde que el cliente entra a la cafetería hasta que prueba la última gota de su café, el cliente debe sentir que está teniendo una experiencia única y que no obtendrá en ningún otro lugar.

### **Comunidad Starbucks**

Las estrategias de mercado se han expandido hasta crear toda una comunidad que gira en torno a la marca. Por ejemplo, en la página oficial de Starbucks los clientes tienen toda una sección dedicada para que compartan sus historias y experiencias en las cafeterías.

Además de que también los clientes pueden entablar conversaciones virtuales para dar su opinión sobre el servicio, las bebidas, etc. Esta **estrategia de mercado** ha sido clave para ellos ya que así han podido conocer las opiniones de sus clientes y detectar sus necesidades.

### **Marketing de la Marca**

Starbucks siempre ha enfocado su mercadeo en que su publicidad hable por sí sola, es decir, que exprese lo que tiene que expresar sin buscarle otro sentido o que necesite un amplio contexto.

Este punto es clave para ellos, ya que **los clientes** o las personas familiarizadas con la marca saben distinguir su publicidad de cualquier otra cafetería.

---

<sup>30</sup> Berman, Craig. Estrategia de marketing de Starbucks. ehowen español.

## Innovación

A través de los años Starbucks ha buscado **innovar en sus bebidas**, productos y cafeterías. Desde renovaciones exteriores hasta el interior de cada taza de café.

Parte de sus estrategias es que han añadido distintos sabores a su menú, bebidas de temporada además de crear postres especiales para acompañar; todo esto sin incluir, que han sido de las primeras cafeterías en integrar el servicio de internet gratis.

De hecho la innovación de Starbucks en cuanto a menú, es decir, barismo y maridaje, es tan grande que cuentan con un menú secreto que solo sus principales cafeterías manejan y que los clientes más selectos pueden pedir.

En los últimos años, las ventas por consumo de comidas por fuera del hogar se han incrementado un 151,89%<sup>31</sup>, esta cifra refleja una transición cultural en los hábitos alimenticios de las familias colombianas, convirtiendo al sector gastronómico en uno de los sectores económicos que mas aportan al PIB colombiano, por encima de la educación y las telecomunicaciones. En la actualidad existen mas de 295.000 establecimientos de comidas del país, los cuales obedecen a la diversidad de oferta en cuanto a sabores, precios y tendencias.

Por otro lado se ha visto que las personas ya destinan una parte de sus ingresos a comer fuera del hogar y hay factores socioculturales que influyen

---

<sup>31</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet\\_PIB\\_IVtrim12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf)

en este consumo, el crecimiento que han tenido las ciudades y la población hace que el consumidor aumente sus gastos de consumo y entretenimiento debido al poco tiempo que este tiene para desplazarse a su hogar.

## **11. Las empresas y las marcas que compiten en Cali**

Este año el Grupo Nutresa realizó una alianza con Starbucks y Alsea para el montaje y operación de las tiendas Starbucks en Colombia, que ofrecerá a los consumidores de nuestro país una experiencia única y diferenciada alrededor del café.

“Starbucks es la compañía de café más importante en el mundo con más de 19.000 tiendas a nivel global, en las que entrega a sus consumidores una experiencia única alrededor del café, junto con Alsea, empresa mexicana, líder en operar restaurantes en América Latina y con gran trayectoria y éxito en la operación de las tiendas Starbucks en mercados latinoamericanos. Grupo Nutresa y su filial Colcafé se unen a esta alianza para aportar su conocimiento del mercado local y la experiencia en la producción del café”<sup>32</sup>

No obstante Starbucks y Juan Valdez no son los únicos establecimientos en el país que brindan a los consumidores colombianos una experiencia en torno al café, en la ciudad de Cali. Aunque son pocos, existen establecimientos que se dedican a la venta de productos en base al café, donde las personas pueden obtener además de una tasa de café una experiencia gratificante y similar a la experiencia que brindan Juan Valdez y Starbucks en sus tiendas. Como se

---

<sup>32</sup> [http://www.gruponutresa.com/es/webfm\\_send/379](http://www.gruponutresa.com/es/webfm_send/379)

mencionó anteriormente, el sector gastronómico se encuentra en crecimiento y brinda la oportunidad a diferentes empresas para entrar a este mercado que cada día es más próspero y con mayores oportunidades. El sector competitivo se encuentra muy fuerte en la ciudad, ya que son cada vez más los negocios que surgen en torno al café. Los más importantes son:

- D´CAFÉ
- Café & Chocolate
- Jhoshua café irlandés
- Café Librería Nacional
- Café OMA
- Café LUMAO
- MERLOT
- Punto Café

Hay algunos más que no se han logrado posicionar en el mercado y tienen poca participación, sin embargo en un mercado que cada día crece más, pueden convertirse en fuerte competencia en unos años. Todos los competidores mencionados anteriormente se encuentran en la ciudad de Cali, en los principales centros comerciales y universidades de la ciudad. Además de esto, al igual que Juan Valdez y Starbucks, son establecimientos que buscan satisfacer a los consumidores con productos a base de café y una variada oferta de preparaciones que satisfacen todos los gustos y necesidades, brindándoles un espacio con un ambiente adecuado para dialogar, hacer negocios y evocar momentos mientras se toma una bebida a base de café, acompañada de una rica y variada línea de repostería.

## 12. Análisis comparativo del sector

Para hacer un análisis comparativo del sector de establecimientos de café en Colombia, se implementaran dos tipos de comparaciones, las cuales hacen parte del sistema de análisis de las ciencias Administrativas y Económicas (Benchmarking)<sup>33</sup>.

- Benchmarking interno
- Benchmarking externo
  - Benchmarking directo
  - Benchmarking no competitivo

**Benchmarking interno:** El benchmarking interno de Starbucks se caracteriza por ser poco común, a diferencia de las demás empresas que compiten en el mercado, ya que Starbucks Corporation ofrece tiendas con licencia, estas no actúan como franquicias sino que se adhieren directamente a la compañía y funcionan bajo las directrices de la misma. Cuando se encuentra una compañía con estas características se entra a analizar directamente el corporativo, el cual muestra una jerarquía simple.

*“Los ejecutivos de la empresa supervisan la empresa desde sus sede central en la ciudad de su nacimiento, Seattle, Washington. Por el país, los gerentes de distrito supervisan los grupos de tiendas regionales. Estos gerentes informan directamente a Starbucks Corporation. En cada tienda, el gerente actúa como jefe. Debajo de este gerente de tienda se encuentra una colección de supervisores de turno que actúan como gerentes en ejercicio cuando el*

---

<sup>33</sup> Kaufman, 1992. Benchmark Handbook: For Database and Transaction Processing Systems. Estados Unidos, San Francisco CA. Morgan Publishers Inc.



*gerente de la tienda no está. Debajo de los supervisores de turno se encuentra el resto de los empleados, a quienes se hace referencia como camareros.*<sup>34</sup>

Con esto evidenciamos que el corporativo funciona por departamentos, un análisis mas tedioso dio como resultado que comparten información directa entre departamentos y decisiones entre los directivos, lo cual hace que se genere buenas prácticas comerciales dentro de la empresa, generando una unificación a la hora de tomar decisiones para la misma.

**Benchmarking externo:** En el benchmarking externo podemos identificar que Starbucks como líder mundial en tiendas de café sirve como ejemplo para sus competidores, al mismo tiempo aprende de estos mismos.

Dentro del **competitivo directo**, Starbucks al ser líder en el mercado no pretende mejorar sus procesos, sino culturizarse dentro de los específicos de la competencia, ya que de esta manera puede mejorar el mercado local para ser un competidor mas fuerte

El **no competitivo** no es tan relevante, ya que al ser líder no le interesa la información de las empresas que no son competidoras de forma directa.

### **13. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR**

Todas las empresas están obligadas a replantear su modelo estructural para ser mas competitivas, ya que las tendencias modernas del mercado hacen que las empresas y organizaciones se rijan bajo las políticas y modelos

---

<sup>34</sup> <http://pyme.lavoztx.com/starbucks-y-su-diseo-organizacional-5471.html>

actuales para no desaparecer del mercado. Por lo tanto, las empresas deben evaluarse tanto interna como externamente para sobrevivir en el mercado y analizar las oportunidades y amenazas que este puede tener, convirtiéndose en un modelo de negocio exitoso y competitivo que tome decisiones estratégicas y adecuadas para que pueda brindarle a los consumidores un valor agregado y diferenciado que lo distinguan de su competencia.

### **13.1 PODER DE LOS COMPRADORES**

El mercado objetivo de Starbucks se divide en Adultos, jóvenes niños y adolescentes. El mercado objetivo primario de Starbucks son los hombres y mujeres de 25 a 40 años, representando casi la mitad (49 por ciento) de su negocio total.

Por otro lado, los adultos jóvenes, de entre 18 y 24 años, son un total de 40 por ciento de las ventas de Starbucks. Finalmente los niños y adolescentes también son una gran parte del público objetivo de Starbucks. Juntos, los clientes de 13 a 17 representan sólo el 2 por ciento de las ventas de Starbucks, pero la mayoría de los productos para niños son comprados por los padres<sup>35</sup>.

En todo tipo de negocio los compradores o consumidores son la fuerza más importante, ya que el éxito de este depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, pues ellos son los protagonistas y el factor más importante que hace que una empresa prospere o fracase. Un mercado no será atractivo

---

<sup>35</sup> Dixit & Nalebuff (1991.) Thinking strategically. Pag 1-27.

cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene uno o varios sustitutos y no tiene una oferta diferenciada de los demás, no obstante cada día crece mas la tendencia de establecimientos que brindan al consumidor una experiencia diferente al momento de disfrutar una bebida o productos en base al café, recreando ambientes cómodos y tranquilos donde las personas pueden entablar conversaciones, estudiar, trabajar o simplemente un tener momento especial cómodo y tranquilo.

Esto entonces es atractivo para los consumidores que perciben un valor agregado en los productos, lo que hace que disminuya su sensibilidad al precio, ya que aunque existe otro tipo de productos sustitutos, el consumidor está percibiendo calidad y valor diferenciado.

## **13.2 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

En este mercado las barreras de entrada son pocas, ya que es un mercado que crece cada día mas e incentiva la entrada de nuevos competidores que también brindan a los consumidores productos de alta calidad, basándose en la idea de brindarles una experiencia única y diferenciada en torno al café. En la ciudad de Cali son pocos los negocios que ofrecen este tipo de productos, sin embargo cada día se abren nuevos establecimientos y puntos de venta en los principales centros comerciales y lugares más frecuentados de la ciudad. No obstante se deben tomar en cuenta algunos aspectos importantes que aumentan o disminuyen las barreras de entrada a este mercado.

- **Inversión necesaria o requisitos de capital:** para un emprendedor es necesario tener capital para poder resistir la competencia, convirtiéndose así en una barrera de entrada.

- **Economía de escala:** en el rumbo de las cafeterías no se necesita producir en escala como una venta al por mayor, ya que en este caso la venta es por unidad. Por lo tanto no se puede considerar como una barrera de entrada.
- **Curva de experiencia:** las grandes cafeterías son conocidas mundialmente con base en la experiencia.
- **Ventaja en costos:** las grandes marcas presentan una cartera mayor de proveedores, en comparación con una cafetería emergente.
- **Diferenciación de producto:** se observa con base en la calidad del café, los mejores granos, el tratamiento del tostado, el aroma y el servicio prestado por parte de los empleados.

La entrada a la industria de establecimientos de café podría ser fácil para empresas sólidas financieramente y con capacidad de inversión, esto podría significar una amenaza para Starbucks y sus competidores. Sin embargo, Starbucks es una empresa que ha desarrollado a través de los años economías a escala haciéndose fuerte en costos, posicionamiento, reconocimiento y experiencia.

Además, ha logrado comunicar un gran valor a los clientes, haciéndose única en el mercado e inigualable, a pesar que varias empresas implementan modelos de negocio similares. Teniendo en cuenta que las barreras de entrada en esta industria no son muy altas, es importante que Starbucks siga innovando y no subestime sus competidores porque en cualquier momento se podrían volver una gran amenaza para la empresa.

### 13.3 PODER DE LOS PROVEEDORES

En el mercado colombiano son muchos los productores de café que pueden proveer de materia prima necesaria a dichos establecimientos de café. No

obstante, los proveedores de café poseen un alto poder de negociación debido a que la demanda de este producto es muy alta a nivel mundial y los granos de café solo se pueden producir en ciertas áreas geográficas y en distintos periodos del año.

- **Concentración de proveedores:** debido al alto poder que tienen los proveedores, se deduce que existe una gran concentración, dándoles la posibilidad de negociación.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** se requieren de grandes volúmenes de pedidos, lo que lleva a algunas rebajas por la cantidad, ya que a mayor volumen, hay menor precio.
- **Diferenciación de insumos:** el grano de café no es un insumo exclusivo.
- **Impacto de insumos:** si el producto principal en venta es el café, esto produce mayor poder en los proveedores.

No obstante, al ser Starbucks una empresa con experiencia y muchos años en el mercado internacional, ha logrado generar relaciones estrechas con los mejores proveedores. Además ha podido desarrollar economías a escala afectando positivamente la rentabilidad de la empresa. Esto le ha dado poder frente a sus proveedores ya que es una empresa que produce en grandes cantidades, generando gran dependencia entre estos.

Por otro lado, la llegada de Starbucks a Colombia ha generado una gran controversia, por preguntas como; ¿Por qué venderle café al tercer productor mundial?, además de críticas a través de redes sociales y artículos. Esta es una situación que probablemente Starbucks predijo antes de llegar al mercado colombiano, razón por la cual decidió que toda su materia prima fuera 100% de Colombia. Esta situación ha generado una gran dependencia de Starbucks

hacia los proveedores colombianos, ya que podría llegar a perder una gran cantidad en ventas si no los tuviera.

- **Concentración de proveedores:** debido al alto poder que tienen los proveedores, se deduce que existe una gran concentración, dándoles la posibilidad de negociación.
- **Importancia del volumen para los proveedores:** se requieren de grandes volúmenes de pedidos, lo que lleva a algunas rebajas por la cantidad, ya que a mayor volumen, hay menor precio.
- **Diferenciación de insumos:** el grano de café no es un insumo exclusivo.
- **Impacto de insumos:** si el producto principal en venta es el café, esto produce mayor poder en los proveedores.

#### 13.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Son varios los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, además de esto no a todas las personas les gusta o consumen café debido a su sabor o por su contenido en general, sin embargo los productos por los cuales es sustituible son específicamente: té, jugos, refrescos, agua, bebidas energizantes, chocolate, entre otros. Por otro lado, los restaurantes y bares de la ciudad pueden destacarse como lugares sustitutos para los clientes que buscan un ambiente para pasar tiempo. Así, la disponibilidad de sustitutos es alta.

Por otro lado, se pueden encontrar algunos sustitutos a los establecimientos de café Starbucks. Si bien, Starbucks es un lugar para sentarse una tarde con los amigos, todos los negocios que se abran a esa hora y brinden la opción de

sentarse a consumir algo mientras se socializa, trabaja o se lea podría ser un sustituto.

Algunos de los establecimientos o negocios sustitutos a las tiendas Starbucks podrían ser: heladerías, panaderías (el Molino), restaurantes (de picadas, pasabocas etc.) o cervecerías. La habilidad de los clientes para cambiar de producto es alta, sin embargo los clientes de Starbucks no son muy sensibles al precio, dado que son conscientes que más que un producto están comprando valor. Por esta razón, una disminución en los precios de productos sustitutos en este caso no afectará la decisión del consumidor.

### **13.5 RIVALIDAD E INTENSIDAD DEL SECTOR**

La amenaza de competidores existe mediante las empresas anteriormente nombradas, sin embargo, la amenaza de nuevos competidores en la industria es baja debido a que el mercado se encuentra muy saturado y la cantidad de recursos necesarios para entrar en la industria es grande.

Hasta el momento no existe un gran número de competidores en la industria de establecimientos de café. A pesar de que hay muchas cafeterías y panaderías en el país (competidores indirectos), aún no existe una gran rivalidad. Sin embargo, Starbucks es una empresa sólida en muchos aspectos, lo cual hace que la entrada de nuevos competidores o reacciones en bajas de precios no la perjudiquen.

## **14. ANALISIS DE LOS COMPRADORES Y LOS CONSUMIDORES**

### **14.1 ¿QUIENES SON LOS CLIENTES?**

Este tipo de negocio, como las cafeterías, en especial Juan Valdez y Starbucks que se caracterizan por sus productos de alta calidad y por brindarles a los consumidores una experiencia en torno al café, poseen todo tipo de clientes que van desde niños hasta adultos mayores, ya que en estos negocios se encuentran diferentes tipos de bebidas y productos que satisfacen todo tipo de necesidades.

No obstante, cada segmento de mercado es diferente, por un lado los hombres y mujeres de 25 a 40 años, son el mercado objetivo primario, puesto que representan casi la mitad de los clientes que frecuentan este tipo de negocios, por ende establecimientos como Starbucks apelan a este grupo de clientes a través del diseño contemporáneo que es consistente en su publicidad y decoración, y trabaja para mantener sus productos actuales como símbolos de estatus. Este tipo de clientes tienden a ser urbanos con ingresos relativamente altos, carrera profesional y un enfoque en el bienestar social.

Por otro lado, los adultos jóvenes, entre 18 y 24 años, representan un 40% de la ventas de Starbucks y Juan Valdez, ya que ambos se han posicionado como lugares donde estudiantes universitarios pueden pasar el rato, estudiar, escribir trabajos y conocer gente. Este tipo de consumidor es atraído directamente a través de la introducción de la tecnología, centrándose en la creación de redes sociales.

Finalmente, los niños y adolescentes entre los 13 y 17 años de edad, también son una parte del público objetivo de Juan Valdez y Starbucks. Aunque solo representan el 2% de las ventas, la mayoría de los productos que estos



consumen son comprados por los padres, los cuales son clientes potenciales y más importantes para estos establecimientos.

“Hacemos extensiva la experiencia en Starbucks a todos los clientes, reconociendo y respondiendo a las preferencias y necesidades únicas de cada uno de ellos. Nuestro objetivo es proporcionar a los clientes una experiencia excepcional conectando con ellos de forma adaptada a su contexto cultural”<sup>36</sup>

## 14.2 ¿QUÉ COMPRAN Y CÓMO LO COMPRAN?

Paradójicamente los colombianos solo compran el 20% del café nacional, a pesar de ser el cuarto mayor productor de café en el mundo, después de Brasil, Vietnam e Indonesia. Por lo tanto, el 80% del café consumido con Colombia es importado, por ejemplo, el DANE afirmó que en el 2013 se importaron principalmente de Ecuador y Perú 1,03 millones de sacos de café (equivalente a ese 80%)<sup>37</sup>.

Ana María Sierra, del programa Toma Café, de la Federación Nacional de Cafeteros, afirma que las nuevas tendencias que se destacan son el crecimiento de la gran base de cafés tradicionales (tanto cafés tostados y molidos como instantáneos), un crecimiento del nicho de cafés especiales o premium y la introducción de una mayor variedad de preparaciones de café en los hogares colombianos. Sostiene que las tiendas de cafés especiales han generado interés por nuevas preparaciones como el cappuccino, el frappé y otras bebidas a base de café espresso<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> <http://www.starbucks.com.mx/responsibility/diversity>

<sup>37</sup> 2013. El café que se bebe en Colombia es importado. *RevistaSemana*.

<sup>38</sup> 2013. Un análisis del consumo de café en Colombia. *RevistaPym*.

Las transformaciones culturales que ha tenido el país han generado cambios en la compra de bebidas de café. El mercado ofrece varias variedades y formas de bebidas que contienen café. Actualmente se encuentran muchas opciones tanto de marcas como bebidas distintas, en supermercados y establecimientos públicos.

Los consumidores de café generalmente compran de tres formas: la primera en los supermercados cuando realizan el mercado con el fin de prepararlo en sus casas; la segunda, como consumidor social, al cual le gusta consumir café en lugares públicos donde pueda socializar; y finalmente el consumidor que compra café preparado en lugares públicos para llevar al trabajo o su lugar de destino.

El tipo de café que se encuentra en los supermercados es café molido o espresso, tanto de marcas colombianas como extranjeras, con el fin de prepararse en casa. En los establecimientos públicos como Starbucks, Juan Valdés, OMA o panaderías, se encuentra el café preparado de múltiples formas para consumir dentro del establecimiento o para llevar.

Finalmente, mas allá de comprar los productos que ofrece Starbucks mencionados anteriormente en el trabajo, las personas compran una experiencia cuando van al establecimiento a tomarlo, un espacio para socializar, aislarse de la rutina, conversar o incluso trabajar en un espacio diferente. Así sucede con sus competidores directos, ellos no solo se limitan a vender café y otros productos sino que ofrecen un espacio para socializar, un espacio cómodo y atractivo para los clientes.

### **14.3 ¿CUANDO LO COMPRAN?**

Existen diversas ocasiones para que un consumidor de café decida comprar: cuando se hace el mercado de los hogares o cuando se compra en establecimientos públicos en varios momentos del día; en las mañanas antes de ir al trabajo, antes del medio día, después de almuerzo, en la tarde e incluso algunos por la noche. Esta compra continua se da a lo largo de la semana laboral de las personas. Los fines de semana buscan lugares para socializar y tardear con los amigos.

Manuel Andrés, presidente de Nestlé de Colombia, señala que el 60% del café que se consume en Colombia se toma al desayuno, la mayoría café con leche. Durante el día, el colombiano consume tinto para mantenerse activo y se observa una tendencia creciente de preparaciones como el cappuccino y el espresso<sup>39</sup>.

Existen consumidores de café que compran en supermercados para prepararlo en sus casas y además compran varias veces en el día como “antojo” en establecimientos públicos a cualquier hora.

#### **14.4 ¿CUALES SON LAS RAZONES DE COMPRAR?**

Existen muchas razones por las cuales un cliente decide comprar en Starbucks, empezando porque este es un fenómeno de café de las últimas décadas, una idea de un café de lujo en la cual reunirse con los amigos brinda estatus en el inconsciente colectivo. Además, ser cliente de Starbucks brinda prestigio. Por otro lado, el servicio al cliente, la personalización, la diversidad de productos, la calidad, la practicidad (cercanía a oficinas, fácil acceso) y la comodidad que ofrece Starbucks son razones que hacen atractiva la marca, lo cual le otorga valor a esta, generando así, clientes redituables y fieles al producto.

---

<sup>39</sup> 2013. Un análisis del consumo de café en Colombia. *RevistaPym*.

La experiencia Starbucks va mas allá de tomarse una tasa de café, de hecho varios de sus consumidores afirman que no es precisamente el café lo que los atrae a este lugar. Muchos de los consumidores starbucks van a dichas tiendas por lo que “el café en Starbucks” significa, ya que es un simbolo de la vida americana, urbana, trendy, cosmopolita y cool.

Por otro lado Starbucks ha construido el valor de su marca a través de una experiencia única entorno al consumo de un buen café, y el diseño de locales con ambiente cálido. Además de esto, esta cadena de cafeterias ha tenido como misión construir una relación personal con cada uno de los clientes, con la conciencia de que para asegurar el éxito en el largo plazo es esencial fijar la atención en la relación con los clientes.

#### **14.5 ¿COMO LO SELECCIONAN Y POR QUÉ LO PREFIEREN?**

La decisión de selección del café depende de muchos factores, entre ellos se encuentra la marca, el origen del café, el tipo y forma (instantáneo, granulado, molido, embotellado, con leche etc.) de preparación, entre otros.

El origen del café es uno de los factores para decidir la selección de este, como se comentó anteriormente, en Colombia se consume un alto porcentaje de café importado, sin embargo, hay quienes por motivos de arraigo prefieren consumir exclusivamente productos colombianos. Dada la cultura y situación actual del país, muchos ciudadanos han tomado diferentes posturas frente a la llegada de Starbucks a Colombia, positivas y negativas. De hecho, algunas de las frases comunes citadas en artículos por la llegada de Starbucks son; “ *es increíble que la gente pague ocho veces más por el café de panadería*”,

*“Starbucks arruina a los caficultores colombianos”, “colombiano compra colombiano”, “colombianada”.*<sup>40</sup>

La marca es un factor importante en el momento de decidir qué café comprar en un supermercado o a qué establecimiento dirigirse. Starbucks es una multinacional que se ha posicionado a lo largo de los años en el mundo entero, a pesar que no había incursionado en el mercado colombiano, era reconocido en el país como la compañía número uno en el mundo, estando posicionada en el mercado incluso antes de llegar. Esto juega puntos a favor, su reconocimiento e historia por haber sido pioneros en este modelo de negocio.

La selección del café también varía dependiendo del sitio de la compra y el momento, debido a que esto incrementa o limita las opciones. En el caso de tiendas o supermercados es común elegir el café que está en las bolsas o botellas sin preparar, incluso se encuentra café late, espresso o embotellado. Muchas personas no tienen tiempo para la preparación de un café, por lo tanto, el usuario compra un café instantáneo, que tal vez no le brinda un sabor de excelente calidad, pero satisface necesidades de tiempo y practicidad.

En el caso de los establecimientos su elección se ve influenciada por las diversas maneras que preparan el café. Ofrecer desde un café negro normal americano, hasta un granizado de café o café con infinitas mezclas. Si la persona en un día quiere probar algo nuevo, experimentar con su café podría pedir algo que nunca haya probado y que llene su atención, además de esto muchas veces cuando estos establecimientos sacan café ya sea nuevos en sabor, textura o cualquier formato, pueden impulsar la compra y la decisión de la persona por medio de una promoción.

---

<sup>40</sup> G.Borges.Andrés.2014.La fila arribista detrás de Starbucks. *RevistaSemana*

El momento de compra también influye el clima, si una persona en una ciudad calurosa entra a un establecimiento a las 3 de la tarde podría estar dispuesta a pedir un granizado de café, no pasa lo mismo si lo hace a las 6 de la mañana o si la ciudad es fría normalmente, pues incluso las estaciones pueden ser decisivas en la decisión de compra.

## **15. METODOLOGÍA**

### **15.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se considera que esta investigación es cuantitativa y descriptiva porque a partir del trabajo de campo y de la información obtenida a través de la aplicación de encuestas, se procederá a describir la percepción que tienen los clientes potenciales en relación con la marca Starbucks, también se hará referencia a características socio demográficas de la población que será tomada como muestra en el desarrollo de este trabajo.

Se hará uso de estos tipos de investigación porque a través de estas las investigadoras y las personas que consulten este trabajo podrán conocer detalles específicos acerca del funcionamiento de algunas compañías del sector de alimentos que tienen reconocimiento internacional, una de ellas ya funciona en la ciudad y la otra posiblemente empiece a funcionar dentro de algún tiempo en Cali.

## **15.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización de este trabajo de investigación se hará uso del método hipotético-deductivo, al aplicar este método un investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso llega a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en segundo caso mediante procedimientos deductivos. Permite llegar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.<sup>41</sup>

Se considera pertinente aplicar este método porque las autoras al realizar este trabajo parten de la información previa que tienen acerca de las compañías objeto de estudio, este conocimiento les permite plantear una hipótesis relacionada con el funcionamiento de la nueva empresa en la ciudad, a partir de la aplicación de la encuesta y del trabajo de campo podrán demostrar la validez de la hipótesis o replantearla.

## **15.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

---

<sup>41</sup> Conceptos Básicos de Metodología de la Investigación. Disponible en: <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>

La presente investigación será una investigación de campo pues el estudio previo y la recolección de datos que serán utilizados como insumo del análisis serán obtenidos en los lugares donde acostumbran estar las personas que serán seleccionadas para suministrar información. Los resultados obtenidos a través del contacto directo con el entorno y con las personas servirán para verificar o replantear la hipótesis planteada al inicio de este trabajo.

Para determinar el impacto que tendría la apertura de la cadena de tiendas de café Starbucks en la ciudad de Cali y cómo es percibida esta posibilidad por los consumidores se hablará directamente con varios de estos que hacen parte de una muestra previamente seleccionada. Con el fin de conocer aspectos relevantes de la empresa Starbucks, su funcionamiento y los factores que contribuyen a su posicionamiento en los lugares donde se ubica se hará una investigación de tipo documental.

#### **15.4 FUENTES Y TÉCNICAS UTILIZADAS**

Para la obtención de la información se hará uso de fuentes primarias ya que se hablará con los posibles consumidores de los productos que ofrecerá la cadena Starbucks cuando empiece a funcionar en la ciudad; también se hablará con algunas personas que hayan visitado los locales de esta cadena para conocer sus opiniones respecto al servicio que allí ofrecen y el valor agregado que aportan a los clientes.

También se hará uso de fuentes de información secundaria ya que para obtener datos acerca de la cadena de tiendas de café, su historia, sus características, su organización será necesario consultar revistas especializadas y otro tipo de documentos tanto físicos como virtuales.



Como técnicas de recolección de información se utilizará la observación directa con el fin de conocer los hábitos de consumo, las preferencias de los clientes potenciales de la cadena de tiendas de café; además se aplicará una entrevista a personas conocedoras del funcionamiento de este tipo de tiendas y a algunos analistas económicos para determinar el posible impacto que tendría en este campo la apertura de estas tiendas en la ciudad.

Se aplicará una encuesta cerrada que aportará información precisa sobre la percepción que tienen los clientes sobre la cadena de tiendas. Se realizarán grupos focales con personas pertenecientes a los estratos objetivo de la empresa con el fin de realizar con ellos un sondeo y percibir sus opiniones respecto a la llegada de Starbucks a la ciudad.

## **15.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La población definida para el presente estudio está constituida por los habitantes de la ciudad de Cali que pertenecen a los estratos 4, 5 y 6, que tengan un rango de edad entre los 18 y los 40 años y que sean consumidores habituales de café. Según las proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2010 – 2012, se tiene que en el rango de edad definido hay aproximadamente 740.340<sup>42</sup> personas que corresponden a todos los sectores y estratos de población.

Teniendo en cuenta que la población definida para este estudio corresponde a tres estratos específicos se calcula que del total de la población mencionada aproximadamente 150.000 personas pertenecen a estos estratos y de esta cantidad se tomará la muestra. Aplicando el cálculo muestral el resultado arroja una muestra de 246 personas entre las que se aplicará la encuesta y

---

<sup>42</sup> Alcaldía de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación. Cali en Cifras 2011. Rodrigo Guerrero Velasco – Alcalde. Santiago de Cali, Enero de 2012. Disponible en <[www.cali.gov.co/descargar.php?id=33101.pdf](http://www.cali.gov.co/descargar.php?id=33101.pdf)>

dentro de las cuales se seleccionarán las personas que harán parte de los grupos focales.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * P * Q}{e^2}$$

Donde:

Z: es el nivel de confianza

P: población a favor

Q: Población en contra

e: error de la estimación

n: tamaño de la muestra

Se manejara un nivel de confianza del 95%, el cual nos arroja un margen de error del 5%, el P (población a favor) será de un 80%, un Q (población en contra) del 20% lo que nos da el siguiente resultado:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,80 * 0,20}{0,05^2}$$

$$n = 245,8624 \cong 246$$

Dado este resultado el tamaño de la muestras para la investigación es de 246 encuestas. Sin embargo por tratarse de una población definida y de acuerdo a un piloto se concluyo que hacer 110 encuestas arrojaría un resultado concluyente.

## 15.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para diseñar el cuestionario que será aplicado a las personas que hacen parte de la muestra estadística se definirán algunos aspectos básicos:

Definición del problema a investigar: Percepción de los clientes potenciales acerca de la cadena de tiendas de café Starbucks ante su posible entrada a la ciudad de Cali.

Planteamiento de objetivos mercadológicos: Realizar un análisis de Starbucks y de Juan Valdez analizando el impacto que generara la apertura de una nueva franquicia en la ciudad de Cali. Identificar cual es el valor agregado y los productos que los consumidores buscan de ambas marcas.

El objetivo general de la investigación es determinar cómo impactaría la apertura de la cadena de tiendas de café Starbucks en la ciudad de Cali, y como incidiría en la percepción y preferencias de los consumidores.

La hipótesis que se ha planteado para ser demostrada a través de este estudio es que la Cadena de Tiendas de Café Starbucks tiene un gran reconocimiento entre los consumidores habituales de café y su llegada a Cali generará una fuerte competencia con las tiendas Juan Valdez.

Para comprobar la hipótesis se hablará con especialistas en el estudio de mercados, con economistas y se abordará a clientes potenciales de la nueva empresa con el fin de recopilar la información necesaria que permita comprobar la hipótesis.

Se ha planteado la necesidad de diseñar un formato de entrevista para aplicar a los especialistas pues a estos se les indagará sobre temas específicos y se diseñará una encuesta cerrada para aplicar a las personas que hacen parte de la muestra estadística.

## 15.7 MODELO DEL CUESTIONARIO

### ENTREVISTA

Nombre:

Edad:

Profesión:

Buenos días, gracias por recibirnos, somos estudiantes de los programas de Mercadeo Internacional y Publicidad y Administración de empresas de la Universidad Icesi. lo hemos visitado porque deseamos conocer sus opiniones respecto a la posible entrada al mercado caleño de una cadena de tiendas reconocida a nivel mundial.

1. ¿Conoce la marca Starbucks?
2. ¿Qué referencias tiene acerca de esta cadena de tiendas?
3. ¿Cómo cree que serán recibidas estas tiendas por los consumidores caleños?
4. ¿Qué ventajas competitivas cree que tiene esta empresa respecto a otras de su misma línea?
5. ¿Cree que la ciudad se beneficiaría con la apertura de tiendas de esta cadena? ¿En qué forma?
6. ¿Cree usted que dentro de su oferta de productos de panadería deberían incluir productos regionales como el pandebono?

### ENCUESTA



## ENCUESTA

La presente encuesta hace parte de una investigación tipo cuantitativa de mercados, las respuestas que usted de a continuación serán confidenciales y será llevada a cabo solo para fines académicos de la universidad Icesi. Se podrá solicitar un contacto al final de la encuesta, el cual será solo en caso de comprobar la veracidad de ejecución de la misma.<sup>1</sup>

Edad:

Profesión u ocupación:

Estrato:

Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_

1. ¿Consume usted café o derivados del mismo?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2. ¿Conoce la marca Juan Valdés?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

3. ¿Conoce la marca Starbucks?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

Si no conoce la marca Starbucks, no continúe con la encuesta, sin embargo deje sus datos al finalizar y gracias por participar.

4. ¿Ha consumido alguna o las dos marcas de café antes mencionadas?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿Cual?: \_\_\_\_\_

5. ¿Le gusta las tiendas Juan Valdez?

a. Totalmente en desacuerdo.

b. En desacuerdo.

---

<sup>1</sup> Se rige de acuerdo a la ley Habeas Data.

- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

6. ¿Le gusta las tiendas Starbucks?

- a. Totalmente en desacuerdo.
- b. En desacuerdo.
- c. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- d. De acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

7. Teniendo en cuenta lo que usted piensa y las referencias que tiene de Juan Valdés y Starbucks, marque con una X aquellas características que considera adecuadas para definir las marcas de café anteriormente mencionadas:

Juan Valdés		Starbucks	
Juvenil		Juvenil	
Serio		Serio	
Relajado		Relajado	
Brinda Status		Brinda Status	
Innovador		Innovador	

8. Considera que la calidad de los productos de:

Juan Valdés es: Baja\_\_ Media\_\_ Alta \_\_

Starbucks es: Baja\_\_ Media\_\_ Alta \_\_

9. Respecto al precio de los productos de:

Juan Valdés piensa que son: Económicos\_\_ Adecuados\_\_ Costosos

Starbucks piensa que son: Económicos\_\_ Adecuados\_\_ Costosos

- 10.** ¿Cuál de las siguientes marcas prefiere a la hora de comprar café?  
Juan Valdés\_\_ Starbucks (si estuviera en Cali) \_\_
- 11.** ¿Cuál sería el rango de precios que estaría dispuesto a pagar en Starbucks?
- \$2.000-\$6.000\_\_
  - \$6.001-\$10.000\_\_
  - \$10.001-\$15.000\_\_
  - Más de \$15.000\_\_
- 12.** ¿Cuáles son las razones principales que tiene en cuenta a la hora de ir a una tienda de café? (Se puede marcar más de una opción)

Precio		Sabor		Variedad de productos		Comodidad	
Calidad		Marca		Socializar		Ubicación	

- 13.** ¿Con que frecuencia visita las tiendas Juan Valdez que funcionan en la ciudad de Cali?
- Diariamente.
  - Dos veces a la semana.
  - Una vez a la semana.
  - De vez en cuando.
- 14.** ¿En caso de que Starbucks abriera tiendas en la ciudad de Cali, usted las visitaría con qué frecuencia?
- Diariamente.
  - Dos veces a la semana.
  - Una vez a la semana.
  - De vez en cuando.



**15.** ¿Dejaría de visitar las tiendas Juan Valdez para acudir a las tiendas de Starbucks?

- a. Si.
- b. No.
- c. No sé.

Muchas gracias por tu colaboración.

Nos gustaría que nos ayudaras dejándonos tu correo o algún otro tipo de contacto en caso de que se necesite verificar la veracidad de tu participación en esta encuesta. No se enviara información ni se tomara para bases de datos.

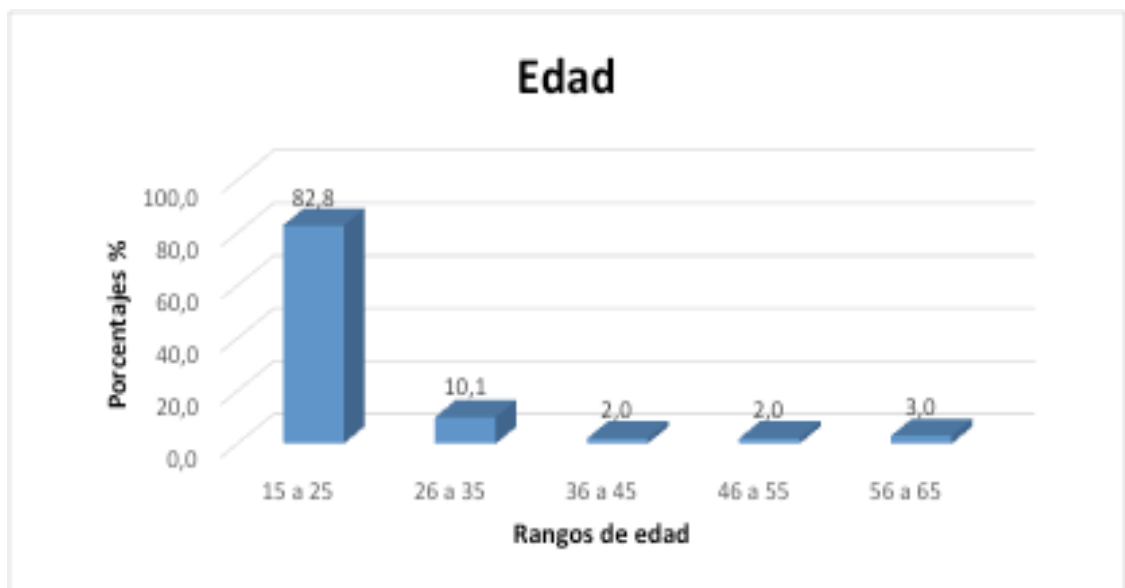
Correo o tipo de contacto: \_\_\_\_\_



## 16. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS Y RESULTADOS

### Edad, Genero y Estrato.

Grafica 1.



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

De acuerdo a las 110 personas que se encuestaron, se indagaron ciertos aspectos demográficos necesarios para poder determinar el nivel socio-económico de las personas las cuales serian una posibles consumidores de café, y especialmente impactarían en nuestro proyecto.

Una de estas variables es la edad, la cual en mayor participación se encuentra un rango entre 15 y 25 años, siendo esta la edad dominante en nuestra investigación con aproximadamente un 83% de los encuestados. Seguidos por

edades superiores a los 26 años, los cuales no impactan directamente pero son necesarios para la conclusión del nicho de mercado, que posiblemente tendría la entrada de esta nueva tienda en la ciudad de Cali.

Este análisis se puede relacionar a los resultados del censo general de Colombia en el 2005 realizado por el DANE, cuyos resultados arrojan que la edad promedio en Colombia es de 29,4 años, la mujer tiene en promedio 30 años y el hombre 28,7 años.

Se muestra que en el departamento del Valle del Cauca, en el rango entre 15 y 25 años corresponde a un total de 641.225 habitantes (con una variación del 2% aproximadamente). Esta cifra representa el total de la cabecera del departamento, el restante que comprende municipios alejados y lugares con pocos accesos de recursos en el mismo corresponde a 91.130 habitantes (con una variación del 2% aproximadamente).<sup>43</sup>

En este rango de edad, según el DANE, hay un conocimiento superior en desarrollo y manejo de comunicaciones (esto se puede referir de acuerdo al conocimiento y manejo de computo e internet)<sup>44</sup>, por esta razón hay una posible relación con el conocimiento directo de la marca Starbucks a diferencia de los rangos de edad superior, que pueden no conocer de la marca por el mismo factor. (Ver Anexo 1)

Continuando con el análisis concerniente a este documento, lo referente al sexo, se evidencia un con 54,5% de los encuestados fueron mujeres, y el 45,5% de los encuestados fueron hombres, esto esta muy homogéneo de acuerdo a los mismos reportes del DANE, que demuestra que la población

---

<sup>43</sup> Libro Censo general 2005, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia

[https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene\\_15\\_03\\_07.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/gene_15_03_07.pdf)

<sup>44</sup> Capital Humano, Censo general 2005, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia

[https://www.dane.gov.co/files/censos/presentaciones/capital\\_humano.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censos/presentaciones/capital_humano.pdf)

esta dividida por una mayoría de género femenino sobre el masculino, en la encuesta se evidencia un fenómeno similar, donde domina el género femenino.

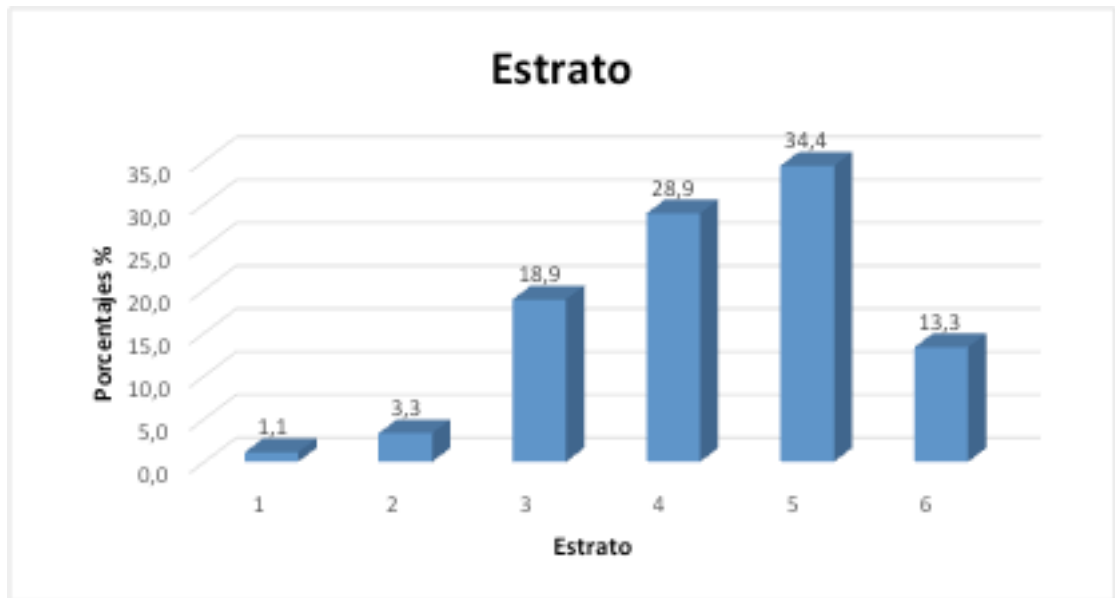
**Grafica 2.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Igualmente se puede evidenciar que los estratos de los cuales conocen la marca son superiores al 4, aun que en el estrato 3 tenemos una participación fuerte, según la siguiente grafica podemos evidenciar como se segmentan los encuestados.

**Grafica 3.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Al igual que las personas que por lo general la mayoría de los encuestados tienen un trabajo y el restante son estudiantes, esto es representado por un 68,8% tienen un trabajo y 31,3% son estudiantes

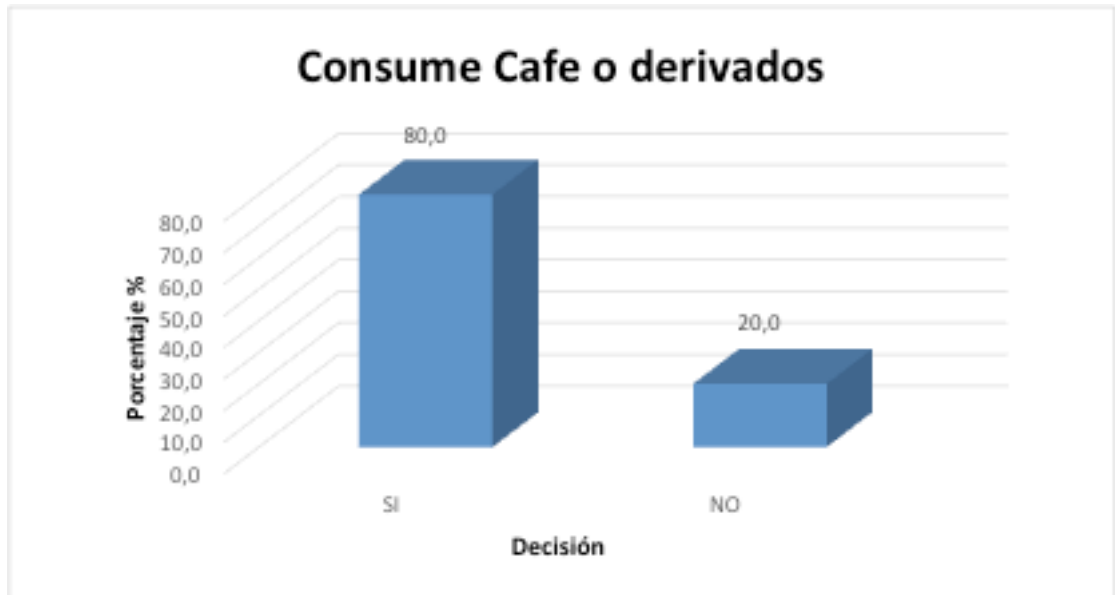
**Grafica 4.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

### Pregunta 1.

### Grafica 4.



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Se les pregunto a los encuestados si estos consumían café, para lo cual se presentaron dos opciones de respuesta que correspondían a una escala de tipo nominal. El 80% de los encuestados respondió que si consumían café y 20% de estos respondió que no eran consumidores de café ni de derivados del mismo.

Aunque no se obtuvo un 100% de respuesta positiva, se obtuvo un porcentaje significativo que se encuentra acorde con las tendencias actuales del mercado, puesto que el consumo nacional y mundial del café esta incrementando, especialmente en los jóvenes.

Partiendo del estudio de mercado realizado por Euromonitor<sup>45</sup> sobre el comportamiento de consumo en 15 países, se puede analizar que para el 55,6% de los jóvenes entre 16 y 25 años encuestados, su bebida preferida es el café. En Colombia el porcentaje de jóvenes cuya bebida favorita es el café es muy elevado (56,6%), así mismo en países con una gran población como China ( 42,3%) e Indonesia (50,8%).

### Pregunta 2 y 3.

**Grafica 5**

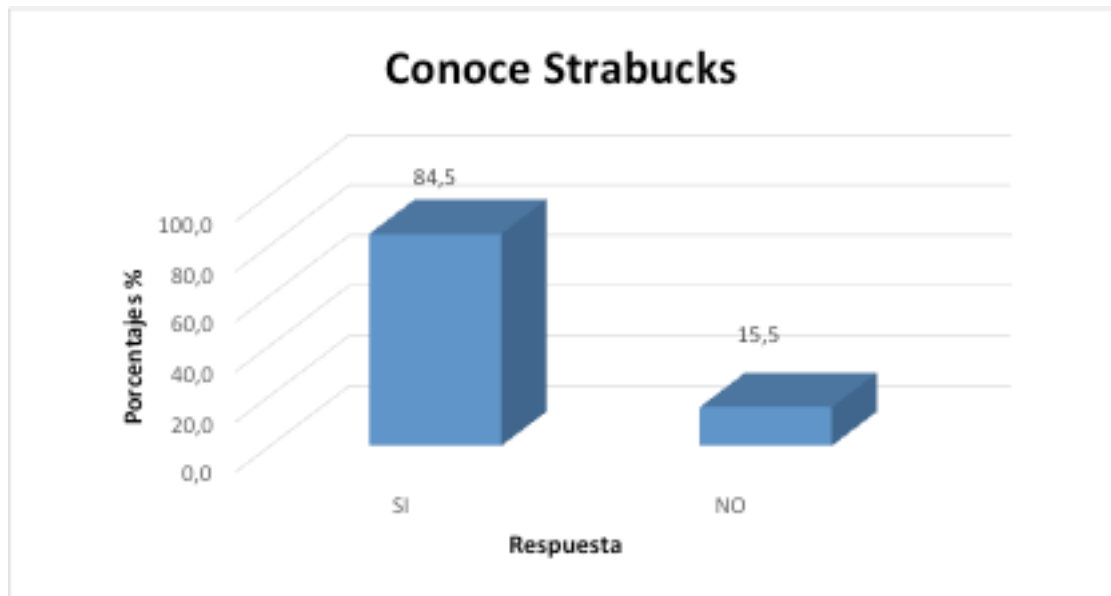


**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

**Grafica 6.**

---

<sup>45</sup> [http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/jovenes\\_importante\\_publico\\_para\\_el\\_consumo\\_de\\_cafe\\_proexport/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/jovenes_importante_publico_para_el_consumo_de_cafe_proexport/)



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

En las preguntas 2 y 3 podemos evidenciar que el 99,9% y el 84,5% conocen Juan Valdez y Starbucks respectivamente, es decir que en la tienda Juan Valdez hay un conocimiento mas denotado, y es normal, ya que es una marca Colombiana reconocida por años ante la Federación Nacional de Cafeteros la cual representa a los cafeteros Colombianos, la marca inicial esta representada por Juan Valdez, su mula Conchita y al fondo las montañas de los Andes Colombianos. Inicialmente el propósito del logotipo es identificar y garantizar la distribución de las marcas que representan al café 100% colombiano.

Luego en el año 2002, la Federación lanzo la marca como una Tienda de café, hoy en día cuenta con más de 200 locales en Colombia, América, Europa y Asia.

Sin embargo Starbucks es una marca Estadounidense con muchos años de trayectoria.

**Pregunta 4.**

**Grafica 7.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

**Grafica 8.**





**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Después de preguntar a los encuestados si conocía ambas marcas de, se les pregunto si había consumido alguna de las dos, a lo cual el 94,7% respondió que si había consumido alguna o ambas marcas y el 5,3% respondió que no había consumido ninguna de las dos. Sin embargo al preguntarles a los encuestados cual de ellas habían consumido, el 46% respondió que había consumido productos de la marca Juan Valdez y el 54% ha consumido productos tanto de Juan Valdez como de Starbucks, con lo cual se puede observar que ninguno de los encuestados ha consumido solamente productos de la marca Starbucks.

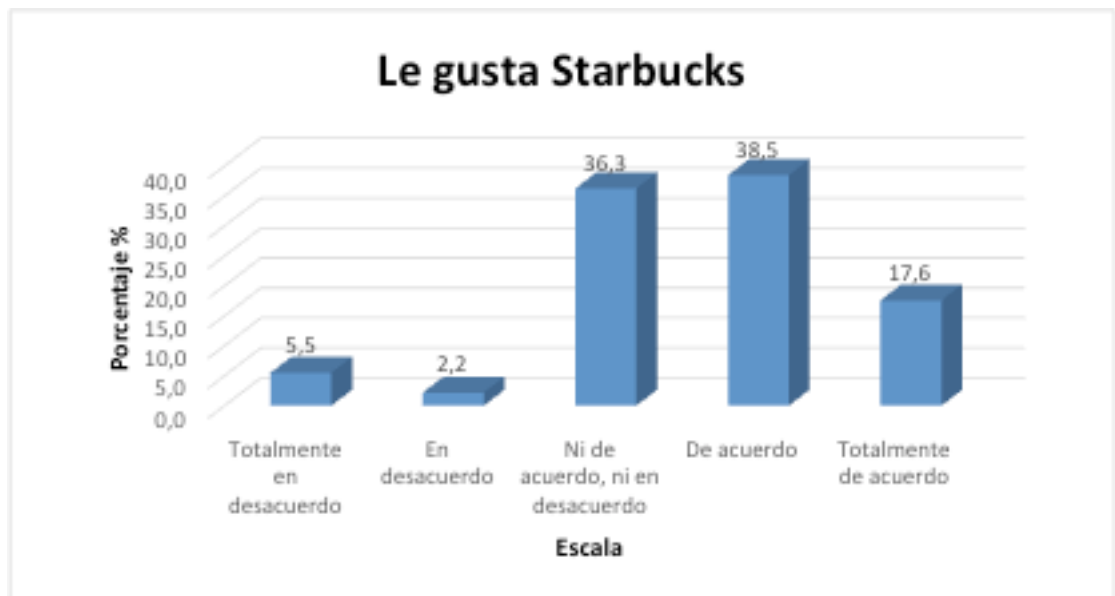
**Pregunta 5 y 6.**

**Grafica 9.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

**Grafica 10.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

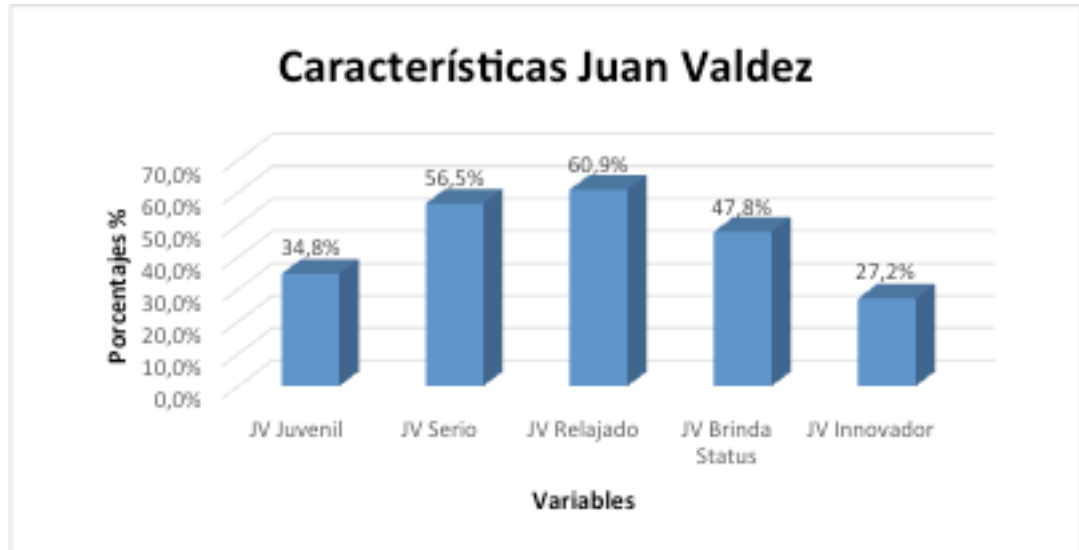
Se les pregunto a los encuestados si les gustaba las tiendas de café Juan

Valdez y Starbucks, para lo cual tenían opciones de respuesta que correspondían a una escala ordinal. De lo anterior se obtuvo en cuanto a la marca Juan Valdez que un 48,9% de los encuestados está de acuerdo y el 25,5% están totalmente de acuerdo de que les gusta las tiendas de Juan Valdez, con lo cual se puede observar que a una parte significativa de los encuestados les gusta las tiendas Juan Valdez.

Por otro lado, en cuanto a la marca Starbucks el 36,3% de los encuestados es indiferente y el 38,5% está de acuerdo de que les gusta las tiendas de Starbucks, con esto se puede observar que una parte significativa de los encuestados es indiferente al gusto por las tiendas Starbucks en comparación con el porcentaje que respondió que si le gustaban las tiendas Juan Valdez.

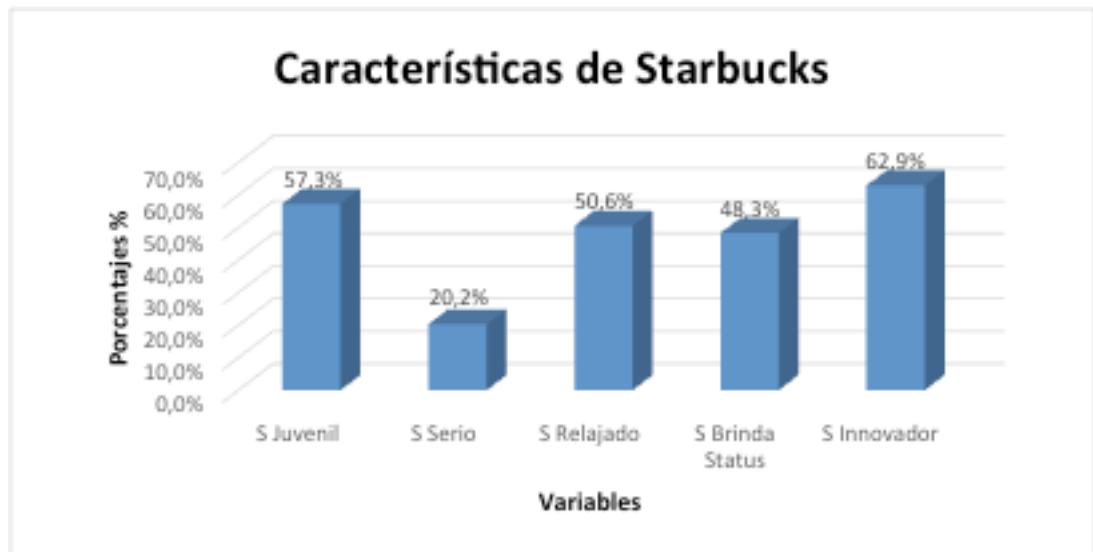
### Pregunta 7.

Grafica 11.



Fuente: Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Grafica 12.



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Se les pregunto a los encuestados acerca de su percepción sobre las características distintivas y concepto de cada una de las marcas. Por un lado la marca Juan Valdez es percibida por un 60,9% como una marca relajada, seguido por un 56,5% que la percibe como una marca seria y un 47,8% que la percibe como un marca que brinda estatus. Sin embargo es considerada también una marca innovadora y juvenil por un porcentaje menor de los encuestados.

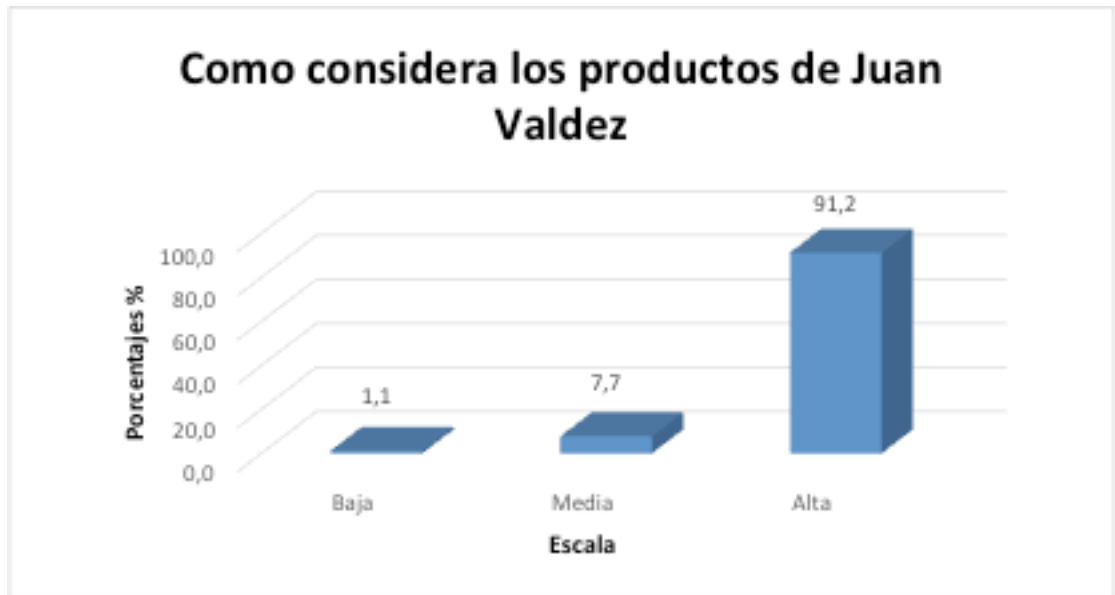
Por otro lado Starbucks es percibida por un 62,9% de encuestados como un marca innovadora, seguido de un 57,3% que la perciben como una marca juvenil y un 50,6% que la perciben como relajada. Además de esto un porcentaje alto (48,3%) percibe la marca que brinda status.

De lo anterior se puede observar que en la percepción de los consumidores no hay mucha diferencia en cuanto a las características y el concepto de ambas marcas, sin embargo Juan Valdez es percibida como un marca mas seria y

Starbucks como un marca juvenil e innovadora.

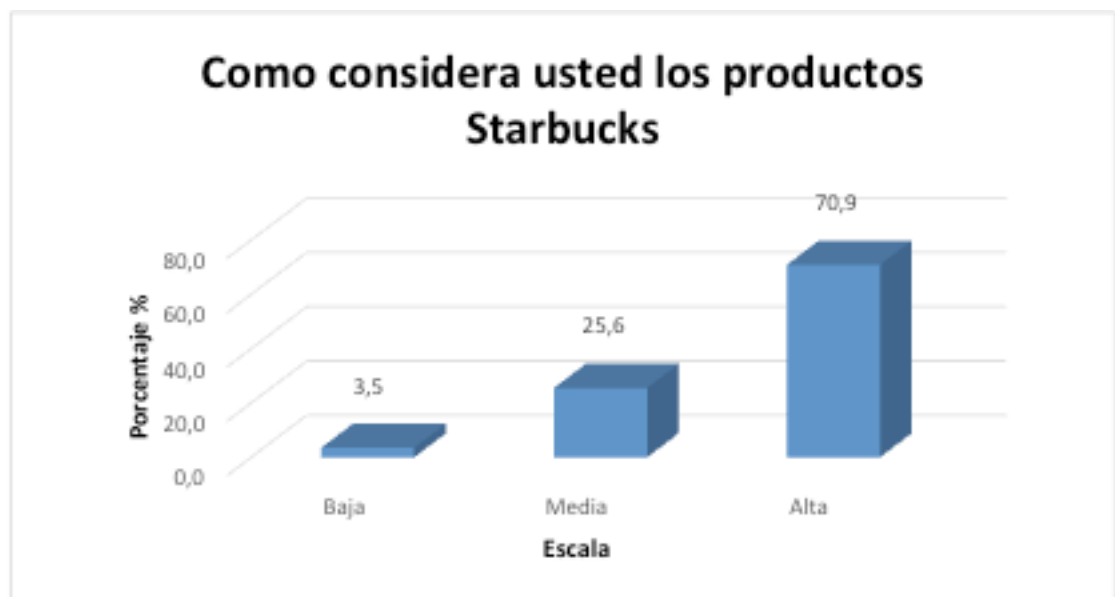
**Pregunta 8.**

**Grafica 13.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

**Grafica 14.**



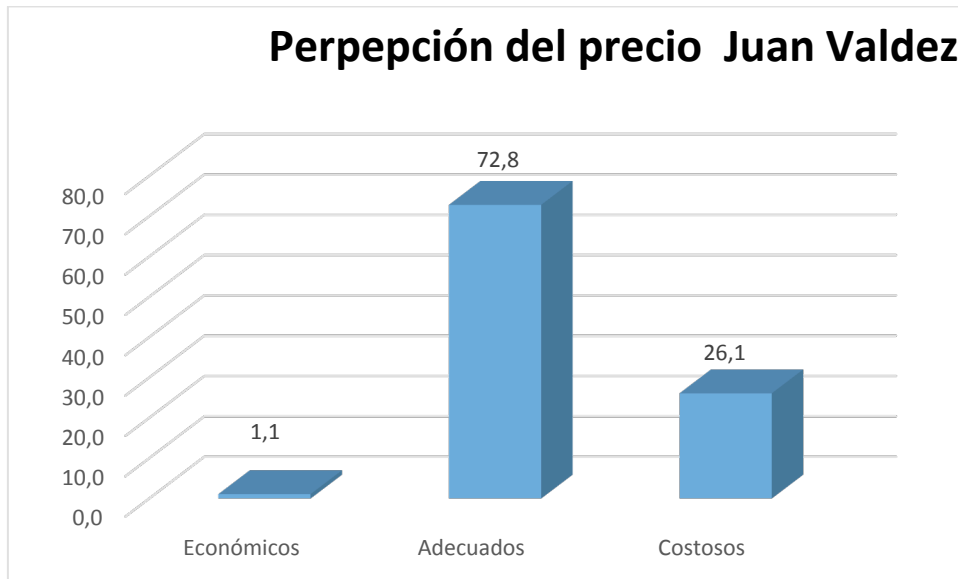
**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Se les pregunto a los encuestados sobre de su percepción acerca de la calidad de los productos de las tiendas Juan Valdez y Starbucks. Respecto a los productos de la marca Juan Valdez, el 91,2% de los encuestados considera que la calidad es alta. Por otro lado respecto a los productos de la marca Starbucks el 70,9% de los encuestados considera que la calidad es alta, seguido del 25,6% que considera que la calidad de dichos productos es media.

Una de las características mas importantes para los consumidores actuales de café es la calidad. Los productos y marcas de tradición representan ante los consumidores valores y arraigo a sus orígenes, mientras que estos rechazan las imitaciones o adaptaciones de productos originales. Por otro lado los métodos artesanales y tradicionales que implementa la marca Juan Valdez en sus procesos de producción da como resultado mayores estándares de calidad a los ojos del consumidor.

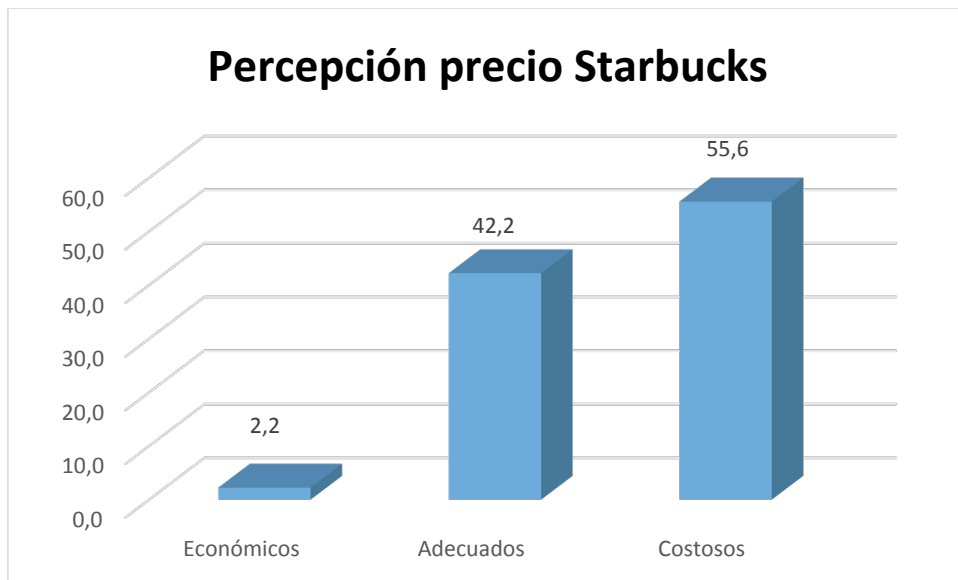
## **Pregunta 9**

### **Gráfica 15.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

**Gráfica 16.**



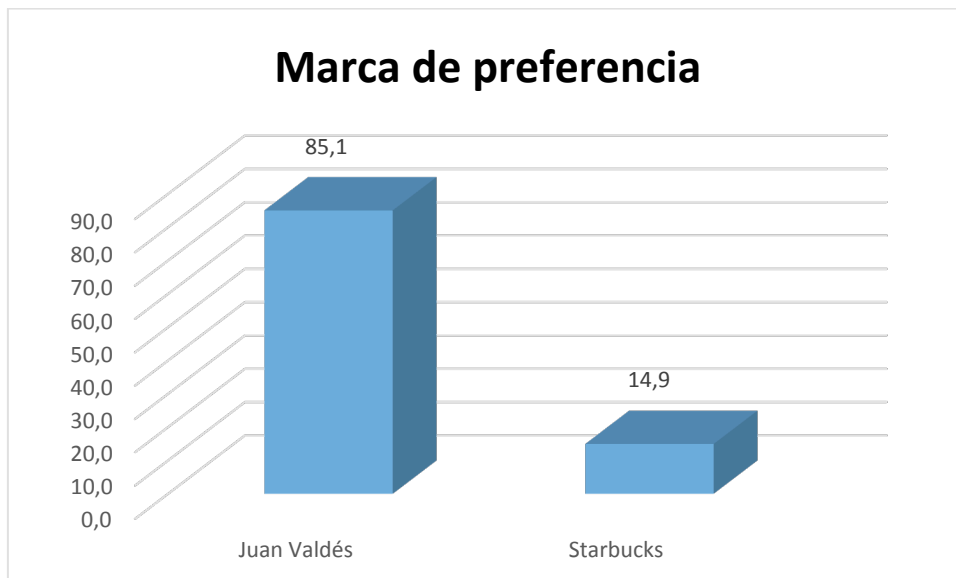
**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

El 72% de las personas encuestadas piensan que Juan Valdez ofrece precios adecuados, y solo un 26% lo creen costoso. Por el contrario, más de la mitad de los encuestados tienen la percepción de que Starbucks es costoso, seguido de un 42 % de personas que creen que es un precio adecuado.

La percepción de los encuestados frente a los precios de ambas marcas, coincide con los precios reales del mercado en Colombia, ya que en Juan Valdez los precios de las bebidas, alimentos y café son menores a los precios de Starbucks. Mientras en Juan Valdez se consigue un café en \$ 2400 y \$ 3000, en Starbucks cuestan \$ 3500 y \$ 4500, un cappuccino en Juan Valdez cuesta \$ 3600 y \$ 5200, mientras en Starbucks cuestan \$ 5500 y \$ 6900. Un chocolate en Juan Valdez cuesta \$ 3500 y \$ 5000 y en Starbucks; \$ 3600y \$ 7300.

### Pregunta 10

Gráfica 17.





**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

De los 110 encuestados, el 85% tuvo preferencia por Juan Valdez a la hora de comprar café. Esto refleja el arraigo de los colombianos por su país, considerando que perciben Juan Valdez como una marca representante de la calidad del café colombiano. También demuestra que el origen del café es un factor importante en el consumidor a la hora de decidirse por una marca.

Juan Valdez tiene una participación de mercado del 65% en el país, en el cual generan el 74% de sus ventas, además de tener una recordación de marca del 68%. Además la empresa cuenta con una estrategia digital que le ha permitido llegar a los siguientes datos; Demostrando el gusto y fidelidad de los colombianos por la marca.

<b>INDICADOR</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Número de fans en Facebook	1.328.000	1.819.300
Número de fans internacionales	242.000	517.000
Engagement digital	3,7%	10,92%
Followers en Twitter	10.200	31.300
Tráfico en <a href="http://www.juanvaldezcafe.com">www.juanvaldezcafe.com</a>	35.000 visitas / mes	100.000 visitas / mes

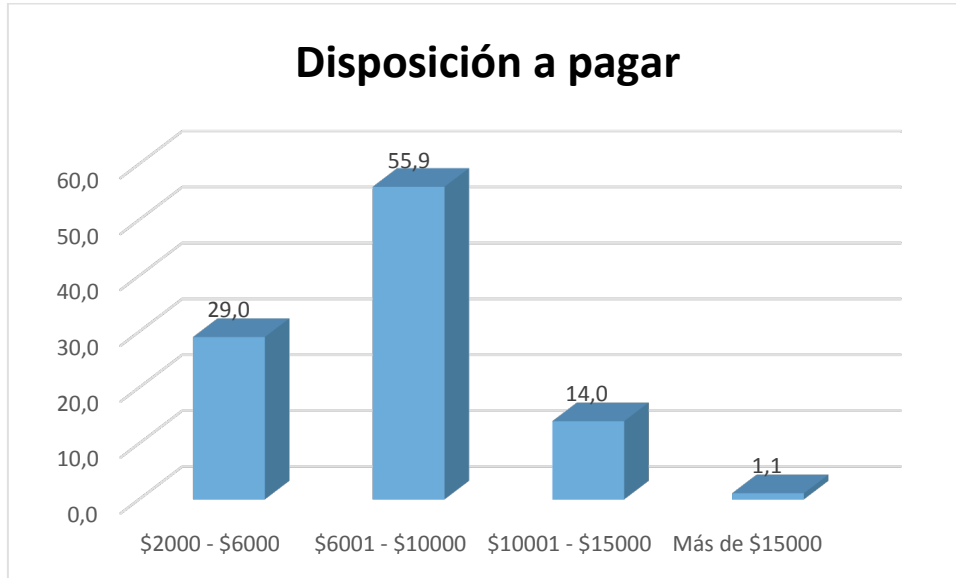
46

Demostrando el gusto y fidelidad de los colombianos por la marca.

<sup>46</sup> [http://www.juanvaldezcafe.com/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_2013\\_423.pdf](http://www.juanvaldezcafe.com/sites/default/files/informe_de_gestion_2013_423.pdf)

## Pregunta 11

### Gráfica 18.

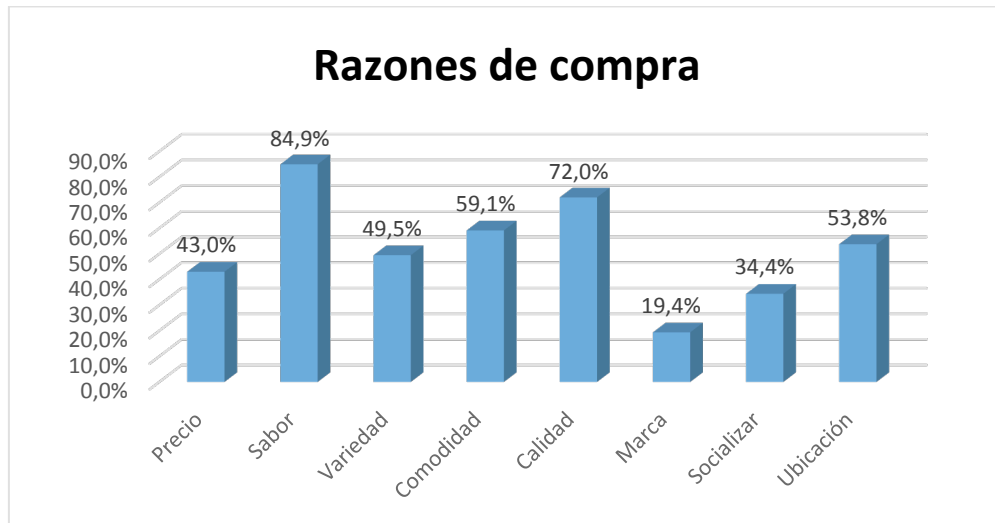


**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Un 55% de los 110 encuestados están dispuestos a pagar entre \$ 6001 y \$ 10000 pesos por alguno de los productos de sus tiendas. Se puede observar que estos son los menores rangos de las opciones para contestar después de \$ 2000 y \$ 6000, indicando que la disposición a pagar podría estar por debajo de los precios reales.

## Pregunta 12

### Gráfica 19.

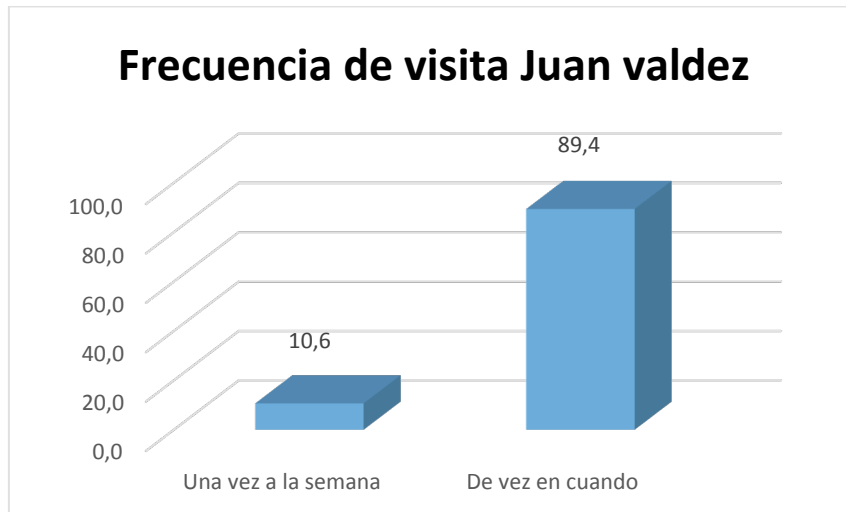


**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

De las 110 realizadas, los dos factores más importantes para las personas en la escogencia de una tienda de café son; el sabor (84,9%) y la calidad (72%). Seguido de estos dos factores, un 59% de los encuestados considera que la comodidad es importante, y un 53,8% la ubicación del establecimiento, de decir la cercanía respecto al lugar de origen. Finalmente los aspectos menos relevantes según los encuestados son; la variedad de productos que se ofrecen, el precio, socializar y finalmente la marca.

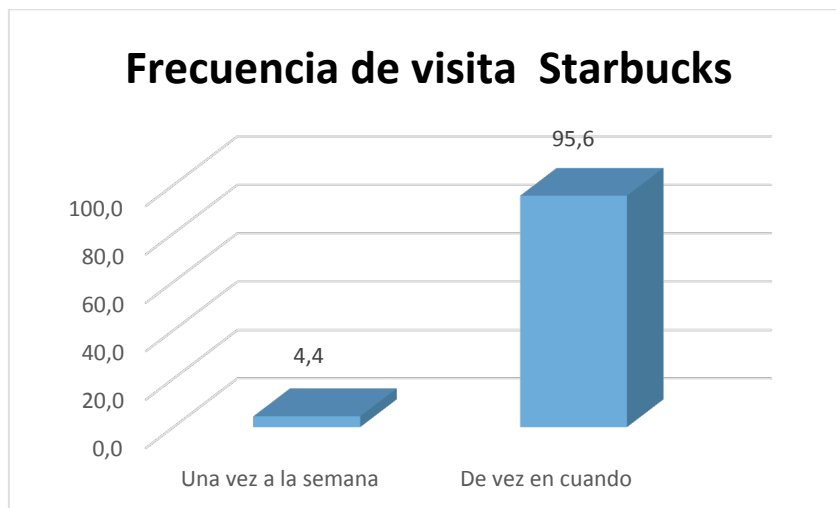
#### Pregunta 13 y 14

#### Gráfica 20.



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

**Gráfica 21.**



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

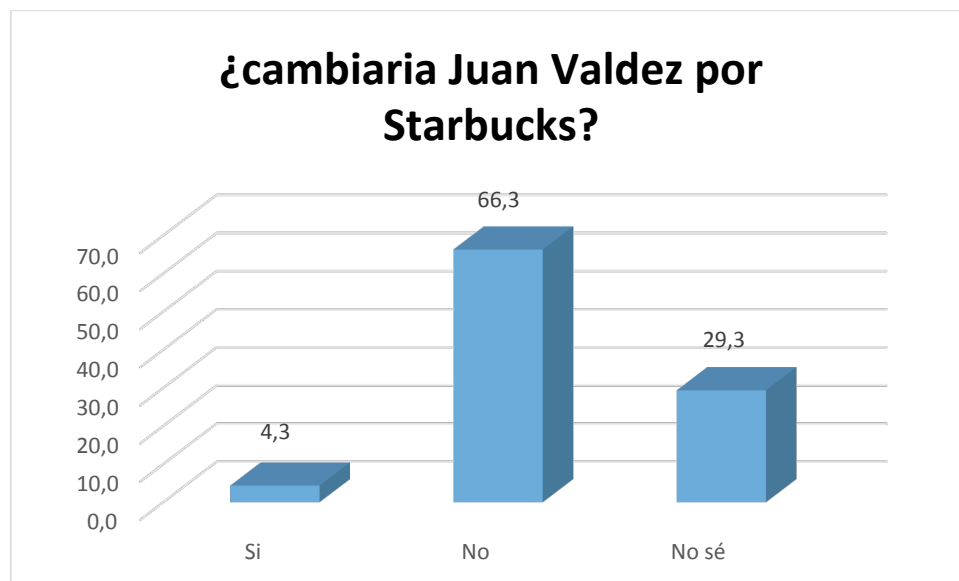
Del total de encuestados, un 89,4% dice visitar las tiendas de Juan Valdez de vez en cuando, y un 10,6% las visitaría una vez a la semana. Por otro lado, un 95% estima que si Starbucks abriera una sucursal en la ciudad de Cali,

acudiría de vez en cuando, mientras tan solo un 4,4% iría una vez a la semana.

Los resultados muestran que hay más disposición en las personas a ir más seguido a Juan Valdez que a Starbucks, pues un 10,6% de los encuestados van normalmente una vez a la semana a las tiendas de Juan Valdez, mientras un 4,4% estimaría ir a Starbucks. Esto evidencia la satisfacción del consumidor por el café de Juan Valdez, además es una buena opción para el plan de los fines de semana o entre comidas durante la semana.

### Pregunta 15

### Gráfica 22.



**Fuente:** Cálculos propios, tabla representada en porcentajes de personas.

Más de la mitad de los encuestados (66%) no dejaría de acudir a las tiendas de Juan Valdez para ir a las de Starbucks (en caso de estar ubicada en Cali), y un 29% no lo saben. Esto indica que posiblemente la llegada de Starbucks no cambiaría los hábitos de consumo de los clientes de Juan Valdez, aunque

probablemente sí podría robarle parte de su participación de mercado. Por lo tanto, todo dependerá de las estrategias utilizadas por Starbucks para llegarle al consumidor colombiano.

## **17.RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, la mayor parte del mercado de Juan Valdez oscila entre los 16 y 25 años, estratos altos, y entre las percepciones que se obtuvo de la marca, refleja ser muy seria, por esta razón, sería recomendable que Juan Valdez transmitiera ser un poco más juvenil, con el fin de abarcar más cuota de mercado.

Según el estudio, los orígenes del café es un factor decisor a la hora de comprar o ir a una tienda de café, y teniendo en cuenta que Starbucks está usando café colombiano para la fabricación de sus productos, vemos la necesidad de enfocar su estrategia de comunicación en los orígenes del café, de esta forma el consumidor colombiano percibirá un producto de mayor calidad, y probablemente incluirá más fácilmente a Starbucks dentro de sus opciones de café. Con esto, también podrán tener una mayor disposición a pagar, teniendo en cuenta que la mayoría de las personas tienen una disposición a pagar menor a los precios reales. Por lo tanto, se debe involucrar más la marca con el café colombiano.

Si bien es cierto, Starbucks es conocido en Colombia, no obstante, existe un buen porcentaje de personas que no lo conocen, incluso ni siquiera saben de qué empresa se trata. Por esta razón, es importante, que si Starbucks piensa en Colombia como en un mercado para la marca en un futuro, debe hacer publicidad nacionalmente para hacerla conocer, y en el momento de su expansión a las demás ciudades, pueda obtener mejores resultados.

## **18.CONCLUSIONES**

Se concluye entonces, que la apertura de una tienda de la marca Starbucks en la ciudad de Cali, sin duda tendría un impacto en la participación de mercado

actual de la marca Juan Valdez, ya que es una marca que antes de su llegada estaba fuertemente posicionada en el mercado colombiano, y a pesar de llevar poco tiempo en el mercado (Bogotá), es conocida en todo el país. Esto es una ventaja, dado que en momento de ubicar una sede en la ciudad de Cali, para la marca Starbucks. Sin embargo, a pesar de lo anterior, según los resultados de la investigación, hay una gran preferencia y fidelidad del consumidor colombiano de café por la marca Juan Valdez, demostrando arraigo por el café Colombiano, además, se encontró que la mayor parte de los clientes, no están dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo en Juan Valdez por Starbucks. Esto demuestra, que a pesar de que Starbucks, puede quitarle una parte de participación de mercado a Juan Valdez, tendrá que hacer un duro trabajo de comunicación para entrar positivamente en la mente de los caleños. Además, a pesar de que

Para muchos, la llegada de Starbucks se ha convertido en una amenaza, ha sido un tema muy debatido a través de medios de comunicación, habiendo buenos y malos comentarios. En efecto, con la investigación se comprobó que el consumidor prefiere la calidad y sabor del café Juan Valdez, siendo los dos factores más importantes a la hora de la elección de un consumidor de café, y por lo tanto, uno de los motivos de preferencia hacia la marca.

La diferencia en cuanto al conocimiento de la marca no es grande, lo que demuestra que Starbucks ha hecho un buen trabajo de posicionamiento a nivel mundial a lo largo de los años, ya que a pesar de no haber estado en Colombia, es muy conocido, aunque menos que Juan Valdez, la diferencia no es muy grande, además más de la mitad de los encuestados han consumido ambas marcas.

Según los resultados, a pesar de que Juan Valdez y Starbucks manejan el mismo modelo de negocio, la percepción del consumidor colombiano frente a ambas marcas varía en varios aspectos. Perciben a Juan Valdez como una marca relajada pero seria a la vez, y que además brinda estatus. Por otra



parte, Starbucks se percibe sobretodo como una empresa innovadora, juvenil y también relajada, esto demuestra que cada marca ha usado una estrategia de comunicación diferente, y formas diferentes de llegarle a su público objetivo. No obstante, concluimos que el valor agregado de Juan Valdez es su calidad, mientras que el valor agregado de Starbucks es la experiencia que ofrece en sus tiendas (innovación).

Finalmente, encontramos que el origen del café es un factor importante para el colombiano en su decisión de compra, pues perciben el café colombiano como un café de alta calidad, mientras el café extranjero (Starbucks), es percibido como un café de menor calidad, y por esto, creen que Starbucks no logra mantener una relación Precio-Beneficio, estableciendo precios por encima de su disposición a pagar.

## **BIBLIOGRAFÍA**

KOTLER, Philip y GARY Armstrong. Fundamentos del Marketing. 6 ed.  
México: Pearson, 2003.

LEÓN G. SHIFFMAN y Leslie K. Comportamiento del consumidor. Octava edición.

ORVILLE C., Walker, Marketing Estratégico. México: McGraw Hill Interamericana, 2005.

STANTON, William J.; ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 13 ed. México: Mc Graw Hill, 2004.

J. A. MICHELLI. La experiencia Starbucks. Granica 2007.

HOWARD SHULTZ y Joanne Gordon. El desafío Starbucks

<http://www.juanvaldezcafe.com/es/historia>

<https://www.starbucks.com.pe/historia/historia-de-starbucks>

[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/blog/images/trabajos/1517\\_5209.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/images/trabajos/1517_5209.pdf)

[http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/juan\\_valdez\\_mas\\_que\\_una\\_campana\\_publicitaria/](http://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/juan_valdez_mas_que_una_campana_publicitaria/)

<http://www.starbucks.com.mx/menu-list>

<http://www.starbucks.com.mx/menu-list/beverage-list>

<http://es.slideshare.net/AlfredoHuerta/servicio-starbucks>

<http://marketingeducativoyduzyvian.blogspot.com/2012/11/las-10-claves-de-exito-de-starbucks.html>

<http://www.portalejecutivo.com/743/articulos/las-claves-del-exito-de-starbucks.html>

<http://www.franquiciasdecafe.com.mx/estrategias-de-mercado-de-starbucks/>

[http://www.dane.gov.co/index.php/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines.](http://www.dane.gov.co/index.php/sala-de-prensa/comunicados-y-boletines)

**ANEXOS**

**Anexo 1**

## Personas que saben usar el computador

Personas de 5 años y más que saben usar el computador

