

2019

Proceso de internacionalización de Juan Valdez café en España durante el periodo 2005 - 2009

Michael Estid Useche Pinto
Universidad de La Salle, Bogotá

Juan Sebastián Bellon Zamudio
Universidad de La Salle, Bogotá

Roxana Rubio Rodríguez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones



Part of the [International Business Commons](#)

Citación recomendada

Useche Pinto, M. E., Bellon Zamudio, J. S., & Rubio Rodríguez, R. (2019). Proceso de internacionalización de Juan Valdez café en España durante el periodo 2005 - 2009. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/198

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE JUAN VALDEZ CAFÉ EN ESPAÑA
DURANTE EL PERIODO 2005 – 2009**

MICHAEL ESTID USECHE PINTO

JUAN SEBASTIAN BELLON ZAMUDIO

ROXANA RUBIO RODRIGUEZ

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

FELIX SOCORRO, Phd

NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

BOGOTÁ D.C

Tabla de contenido

Introducción	5
Capítulo 1: Análisis teórico de las teorías de internacionalización y tipos de marketing.....	6
Internacionalización	7
Internacionalización desde la perspectiva económica	9
Internacionalización desde la perspectiva de proceso	13
Internacionalización desde la perspectiva de redes	15
Introducción al Marketing.....	16
Evolución del enfoque de marketing internacional.....	18
Tipos de marketing.....	20
Marketing internacional y marketing global	20
Capítulo 2. Análisis de contexto para la internacionalización: Análisis PESTEL y matriz DOFA.....	23
Análisis PESTEL.....	25
Contexto político	25
Contexto económico 2005	27
Contexto Socio Cultural	28
Matriz DOFA	29
Capítulo 3: Estrategias de internacionalización y tipos de marketing empleados por Juan Valdez Café para incursionar en España	34
Internacionalización Juan Valdez Café desde la perspectiva económica	34
Internacionalización de Juan Valdez Café desde la perspectiva de proceso.....	37
Internacionalización de Juan Valdez Café desde la perspectiva de redes.....	39
Estrategia de Marketing adoptada por Juan Valdez en España.....	40
Conclusiones	45
Referencias.....	48

Resumen

En las últimas décadas, la economía mundial se ha caracterizado por avances significativos en términos de integración y globalización, variables que han generado nuevos retos para las empresas tanto a nivel doméstico como exterior, es por esto que las empresas comienzan a emprender procesos de internacionalización para expandir su marca en otro entorno fuera del territorio nacional. Algunos estudios han descrito este fenómeno de la internacionalización desde una perspectiva económica, de proceso y de redes, en adición los tipos de marketing utilizados en cada proceso son en sustancia distintos. Este proyecto busca responder las siguientes preguntas: ¿qué tipo de proceso de internacionalización se llevó a cabo en la incursión de Juan Valdez Café a España? ¿qué tipo de marketing se utilizó? y ¿qué factores externos e internos se vieron identificados y aplicados en este proceso. Para responder a estas preguntas, se basa en los estudios sobre procesos de internacionalización bajo las perspectivas de redes, de procesos y económica, los tipos de marketing y los factores externos e internos identificados bajo la matriz de análisis PESTEL y DOFA. Se propone un análisis preciso de la incursión de Juan Valdez café en España entre los años 2005 y 2009. Para con esto identificar si el proceso de internacionalización de esta empresa se realizó bajo una perspectiva económica y una estrategia de marketing digital, además del estudio del marco legal español y entorno exterior e interior por el que atravesaba el país español en el periodo 2005-2009.

Palabras clave: *Proceso de internacionalización, marketing internacional, marketing global, España, Juan Valdez Café*

Abstract

The last decades, the world economy has been characterized by the terms and characteristics of integration and globalization, the variables that have generated new challenges for companies, as well as the internal level of the same as the outside, that is, companies start to undertake internationalization processes to expand its brand in another environment outside the national territory. Some studies have described this phenomenon of internationalization from an economic, process and network perspective, in addition to the types of marketing used in each process. This project asks, what type of internationalization process was carried out in the Juan Valdez Café incursion to Spain, what type of marketing was used and the external and internal factors that were identified and applied in this process. To answer these questions, it is based on studies on internationalization processes in the network, process and economic perspectives, marketing types and external and internal factors identified in the PESTEL and SWOT analysis matrix. An accurate analysis of the incursion of Juan Valdez coffee in Spain between 2005 and 2009 is sought. For the identification and process of internationalization of this company, an economic perspective and a digital marketing strategy were carried out, as well as the study of the legal framework Spanish and external and internal environment through which the Spanish country crossed in the period 2005-2009.

Keywords: *Internationalization process, international marketing, global marketing, Spain, Juan Valdez Café*

Introducción

En la actualidad, el fenómeno de la globalización ha producido no solo una interconexión cultural, política y económica; paralelo a esto se ha fomentado un espacio donde el factor de competencia se evidencia de manera prominente con respecto al accionar de las empresas. A causa de ello se ve ahora un desarrollo empresarial que debe ser flexible al obedecer los procesos coyunturales que se establecen en el sistema internacional, donde el crecimiento demográfico, la incidencia de los estados en el comercio por medio de subvenciones, la fuerte inversión extranjera directa, la inevitable realidad de las alianzas empresariales y hasta el accionar de los diferentes estados a través de la política, serán los que en gran medida definen el éxito o el estancamiento empresarial, debido a esto la demanda actual obliga a las empresas a llegar a un proceso de internacionalización, el cual se fundamenta en el marketing, mostrándose así como la posible llave del éxito empresarial en el sistema internacional, ya que estos procesos o estrategias se acoplan a las factores sistémicos de cada sociedad y cultura; aclarado esto, creemos necesario analizar cómo se dio el proceso de internacionalización de Juan Valdez en España a través de las estrategias de marketing y de internacionalización que se escogieron para llegar a este mercado.

Juan Valdez es sin duda la marca más representativa de los colombianos en el exterior; desde 1959 la Federación Nacional de Cafeteros quiso impulsar su representación y visibilizarían a nivel nacional e internacional y el cumplimiento de este objetivo se dio a través de la creación de la marca, que actualmente dirige Procafecol S.A. A nivel nacional está claro el reconocimiento de la marca y validación por parte del Estado colombiano, el sector privado, el gremio cafetero y en general de los clientes colombianos que en su mayoría se sienten ampliamente identificados con la empresa y están orgullosos de que sea una insignia a nivel internacional. Pero ¿Cómo llegó la representación de la FNC a escalar y conquistar 15 países a nivel mundial en la actualidad? Y más precisamente ¿Cómo llegó a España? Esa es ciertamente la cuestión que surge en la propuesta de investigación.

Capítulo 1: Análisis teórico de las teorías de internacionalización y tipos de marketing

En este capítulo realizaremos un análisis teórico de un proceso de internacionalización, comprendido en dos variables principales, la implementación de una estrategia de internacionalización abordando este tema desde la internacionalización desde la respectiva económica, de redes y de proceso propuestas por (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006) y el tipo de marketing implementado por Juan Valdez Café para el incursionamiento de su marca en España.

En las últimas décadas, la economía mundial se ha visto caracterizada no solo por grandes avances tecnológicos y de comunicación, sino también, por el incremento sustancial de procesos de integración y globalización económica. Razón por la cual las empresas se ven obligadas a entender los paradigmas comerciales y mercados internacionales, para de este modo aplicar una estrategia que les permita ser más competitivos. En este orden de ideas la competitividad se refiere no solo a la capacidad de insertarse en mercados externos, sino a posicionar cada vez más sus productos en los mercados internacionales (Jiménez, 2010).

El creciente fenómeno de la globalización, apoyado por el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación y por los continuos procesos de liberalización económica y desregulación sectorial en multitud de países, está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. (Villareal, 2008, p.67)

De la Dehesa (2000) refiere que la globalización se puede entender como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Con base en lo anterior podemos afirmar, que la globalización e integración económica fomentan nuevos desafíos para las empresas, quienes deben emprender un proceso de internacionalización que les brinde la inserción u/o posicionamiento en el mercado internacional.

Internacionalización

Pla y León (2004) mencionan que los procesos de internacionalización de las empresas se refieren principalmente a las estrategias mediante las cuales se evalúan las condiciones variantes del contexto internacional y se plantea una respuesta adecuada a los recursos que implica el traspaso de las fronteras nacionales.

Por otro lado, Jarillo y Martínez (como se citó en Villareal, 2006) definen la internacionalización como el proceso que se lleva a cabo en una empresa para penetrar mercados extranjeros, explicando que, los patrones de internacionalización son guiados por la diversificación geográfica internacional, debido a que las empresas se fundamentan para llegar a nuevos mercados en un criterio geográfico.

Por lo tanto, se establece que la empresa debe responder, afrontar o evolucionar frente a la globalización mediante procesos de internacionalización orientados principalmente como lo menciona, Franco (2000) en 10 elementos:

1. Expandirse en mercados nuevos.
2. Defender y expandir mercados existentes.
3. Deseo de estimular las exportaciones de la casa matriz.
4. Acumular experiencia internacional.
5. Deseo de estar cerca de los mercados de exportación.
6. Acceso a terceros mercados.
7. Limitaciones del mercado colombiano.
8. Seguir los clientes.
9. Presiones competitivas en el mercado colombiano.
10. Diversificación del riesgo financiero.

Pérez (2009) refiere que la estrategia más utilizada por las empresas al momento de incursionar en el exterior es la exportación, ya que es la que menor riesgo representa, se implementa en mayor medida en periodos de corto o mediano plazo, no requiere de inversión directa en el exterior y el compromiso por parte de la empresa en el mercado externo es casi nulo.

En este orden de ideas los intercambios de bienes y servicios entre países comienzan a adquirir mayor relevancia. A partir del año 1990, el comercio mundial comienza a expandirse, las exportaciones e importaciones comienzan a aumentar y los estados, empresas y consumidores a estar mucho más interconectados.

Según la Organización Mundial del Comercio (2015), el comercio entre países de bienes y servicios ha fluctuado significativamente durante los últimos 20 años, afirmando, que a finales del año 1990 las corrientes comerciales comenzaron a tener un aumento significativo, sin embargo, a medida del pasar de los años ha tenido una serie de recesiones donde disminuyó el comercio, dentro de las cuales destacamos: la crisis monetaria de México (1995-2001), la crisis financiera Asiática (1997) y la crisis financiera (2008). De este modo podemos evidenciar como el crecimiento del comercio mundial se vio en un incremento constante hasta el año 2008, año en el cual la crisis financiera desencadenada por la crisis de las hipotecas de alto riesgo en los Estados Unidos provocó una recesión económica mundial que desincentivó el comercio global, como se ve en la gráfica 1, pero que, posteriormente según la OMC, se recuperó el volumen del comercio mundial hasta 2010 año en el cual creció a una tasa del 14%.

Gráfico 1: Volumen de las exportaciones mundiales de mercancías, 1990-2011.

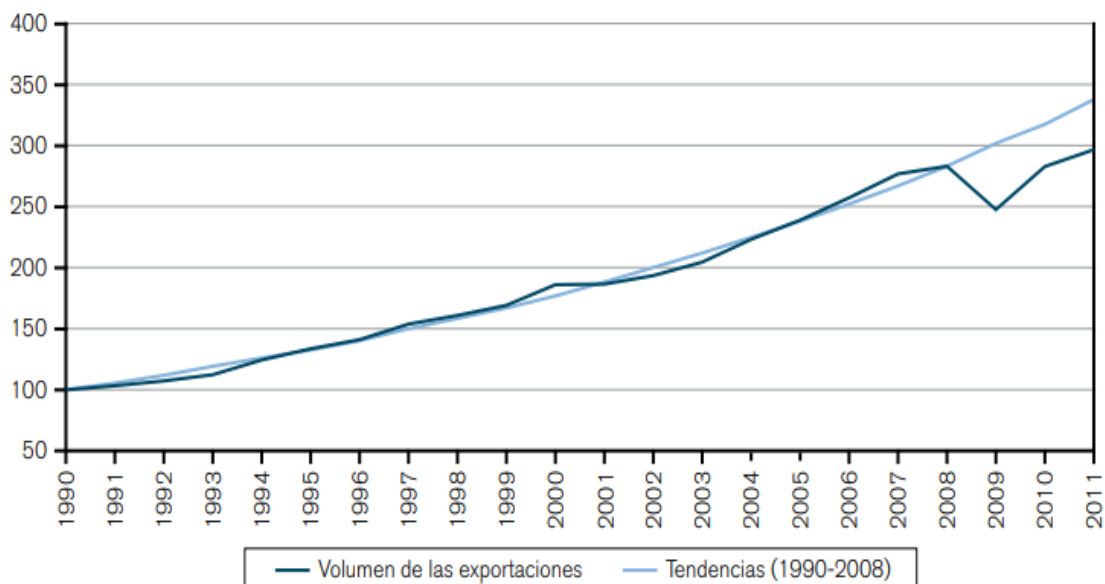


Grafico 1: (Organización Mundial del Comercio, 2012, p.19)

De acuerdo a la gráfica anterior, podemos resaltar que el fenómeno de la globalización y la interconexión ha incentivado sustancialmente el comercio e interacción ya sea económica,

social o política entre los países. Lo cual presenta un gran desafío para las empresas quienes deben adaptarse a las nuevas oportunidades y desafíos que afronta el mercado para proteger su producción, el consumo nacional y generar estrategias de internacionalización de la empresa que le permitan expandirse y crecer a nivel global.

Villareal (2005) define la internacionalización de la empresa como:

Una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. (p. 58)

Araya (2009) plantea qué:

La internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (p. 18)

De acuerdo a lo anterior y a la relevancia del papel de la empresa y su sistema organizativo en un proceso de internacionalización, es pertinente analizar los diferentes modelos de internacionalización que puede ejecutar una empresa y las perspectivas bajo las cuales se puede haber realizado este emprendimiento de expansión hacia un mercado foráneo, por esta razón, realizaremos esta categorización de los procesos de internacionalización basados en (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra. 2006) y su obra teorías de la internacionalización: Internacionalización desde la perspectiva económica, Internacionalización desde la perspectiva de proceso e Internacionalización desde la perspectiva de redes.

Internacionalización desde la perspectiva económica

Este paradigma de internacionalización gesta sus bases en la teoría clásica del comercio internacional, la cual señala que cada país se especializa en aquello que le cuesta menos producir y las interacciones comerciales entre países se dan en cuanto a qué, un país exporta aquel bien o servicio en el que es eficiente e importa los productos en los que no tiene eficiencia de producción.

A esta concepción Adam Smith aportó el concepto de la ventaja absoluta, el cual afirma que, en cuanto al análisis de los recursos, un país debería exportar aquel producto que requiera un recurso abundante localmente e importar los que demandan un recurso escaso en el país.

David Ricardo incorpora a esta concepción de la teoría del comercio internacional el concepto de la ventaja comparativa, demostrando así, que las ventajas absolutas no son una condición necesaria para lograr beneficios entre los países puesto que los costos en relación de las exportaciones e importaciones son relativos.

En este orden de ideas la internacionalización desde la perspectiva económica tiene en cuenta las teorías explicadas en la tabla 1.

Tabla 1
Internacionalización desde la perspectiva económica.

Teoría de la ventaja monopolística	Kindleberger y Hymer definen que las empresas multinacionales deben poseer una ventaja competitiva exclusiva, fácilmente transferible y de magnitud duradera para sobrevivir al accionar de la empresa rival.
Teorías de la internacionalización	Buckley y Casson centran su estudio en la empresa multinacional y las transacciones de productos intermedios como el "know how", afirmando que las organizaciones multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de las fronteras y que para que una empresa se involucre directamente en una inversión en un país, debe existir una ventaja en cuanto a la localización de actividades en el

	<p>exterior y organización dentro de la empresa para que esta actividad tome relevancia más eficiente localizando una planta de producción en el exterior, lo cual podría acarrear beneficios como elusión de costes en los mercados externos.</p>
<p>Paradigma ecléctico de Dunning</p>	<p>Este enfoque refiere que bajo el análisis de la producción internacional, esta se da por condiciones específicas de cada empresa las cuales le permiten internacionalizarse, esto quiere decir que bajo una decisión racional tomando en cuenta las ventajas de la empresa, los análisis de costes y condiciones para producir en el exterior, esta empresa emprendería el proceso de internacionalización. Sin embargo, este enfoque define 4 condiciones para tener éxito al explotar las ventajas en el exterior que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventajas propias en otro mercado. - Explotación de ventajas competitivas por sí mismo. - Rentabilidad al posicionar plantas de producción en el exterior. - Establecimiento de metas a largo plazo.
<p>Enfoque macroeconómico</p>	<p>Bajo el enfoque macroeconómico existen dos tipos de IED (Inversión extranjera directa) las cuales disputa el autor (americana - japonesa), afirmando que la americana es aquella inversión en donde el país de origen se contrae y el receptor se expande, pero que esta es mucho más orientada hacia la estructura de oligopolio, es decir el país receptor si se expande, pero siempre las inversiones beneficiaran en una sustancial medida al país de origen.</p> <p>Por otro lado, se encuentra la IED japonesa, que es aquella que busca producir bienes o servicios en países extranjeros mediante una combinación de transferencia de capital, tecnología y habilidades directivas, es decir fomenta en mayor medida el crecimiento del país receptor en cuanto al de origen.</p>

	<p>En este orden de ideas, Kojima (1982) afirma que la IED japonesa se orienta al comercio y fomenta el crecimiento mutuo, mientras que la IED americana fomenta la infraestructura, el oligopolio y descentra el comercio internacional.</p>
<p>Modelo de la ventaja competitiva de las naciones</p>	<p>Bajo este modelo, Porter (1990) afirma qué:</p> <p>La capacidad de competir en el exterior se ve enfocada al análisis de los factores productivos y su eficiencia en la relación coste-beneficio. El autor propone que existen dos tipos de factores productivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Básicos: se encuentran de manera natural en mayor o menor grado en todos los países: mano de obra, recursos naturales, etc. - Avanzados: son aquellos que se encuentran de manera natural, sin embargo, son más técnicos estos se ven catalogados como: mano de obra especializada, sistema educativo, infraestructura, etc. <p>Así mismo, otras condiciones que plantea el autor para tener en cuenta en el desarrollo de la competitividad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda domestica • Industrias relacionadas • Grado de rivalidad del sector • El papel del gobierno en la competitividad internacional de la empresa <p>Estas condiciones las denomina Porter como el "<i>Diamante de la competitividad</i>", donde define frente a la toma de decisiones de las empresas, por qué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de una empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Internacionalización desde la perspectiva de proceso

Este proceso de internacionalización se define como un mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos mediante la experiencia uo experimentos.

Las teorías en las cuales se basa este paradigma de internacionalización las podemos ver desglosadas en la tabla 2.

Tabla 2.

Internacionalización desde la perspectiva de proceso

<p>El modelo Uppsala</p>	<p>Este enfoque afirma que las empresas incrementan el nivel de recursos comprometidos en el exterior cuando adquiere experiencia en dicho mercado y esto se ve bajo las siguientes etapas de desarrollo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación 2. Exportaciones a través de representantes independientes 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero 4. Establecimiento de unidades productivas en el extranjero <p>Esto quiere decir que acorde a la experiencia cada etapa que vaya superando la empresa ira adquiriendo de igual forma un mayor nivel de compromiso.</p> <p>Johanson y Vahlne (1990) afirman que la experiencia y el conocimiento en cuanto al mercado exterior generan mayores oportunidades de negocio que los conlleven posteriormente a la internacionalización.</p> <p>Por ultimo bajo este enfoque se presenta el concepto de internacionalización bajo la distancia psicológica, el cual argumenta que un país tiende a emprender procesos de internacionalización hacia su país mas próximo psicológicamente, a excepción de empresas con exceso de recursos.</p>
---------------------------------	---

<p>El modelo de innovación</p>	<p>El modelo de innovación afirma que la internacionalización es un proceso empresarial de innovación en donde se toma la decisión de adquirir compromiso internacional y se afronta a la incertidumbre que debe ser afrontada con determinaciones creativas y deliberadas.</p> <p>Es por esto que frente a esta medida se presentan 5 etapas de desarrollo de la actividad internacional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado domestico 2. Empresa pre exportadora 3. Empresa exportadora experimental 4. Empresa exportadora activa 5. Empresa exportadora comprometida <p>Con base en lo anterior podemos evidenciar que mediante la innovación de las empresas y el posicionamiento que van adquiriendo en el ámbito internacional se puede presentar un crecimiento exponencial en las exportaciones de un país.</p>
<p>Modelo de planeación sistémica</p>	<p>Este sistema plantea que en los empresarios debe existir una perfecta racionalidad para llegar a la internacionalización de las empresas. Bajo este paradigma se define una secuencia de 5 pasos para la internacionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medición de oportunidades de mercado - Planteamiento de objetivos - Selección del modo de entrada - Formulación del plan de mercadeo - Ejecución del proyecto
<p>Modelo de ciclo de vida del producto de Vernon</p>	<p>Vernon (1966) define este modelo teniendo en cuenta lo anteriormente previsto, es decir, este modelo acapara conocimiento puesto en la teoría clásica del comercio, la innovación del producto, los efectos de las economías a escala y la incertidumbre de los negocios internacionales. Se incorpora en este orden de ideas una definición que es la estandarización y</p>

	<p>madurez del producto y los diferentes ciclos que atraviesa los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción: orientación a país de origen - Crecimiento: orientación hacia países industrializados - Madurez: relocalización de la inversión directa - Declive: abandono de país de origen
--	--

Fuente: (Trujillo et al., 2006). Elaboración propia.

Internacionalización desde la perspectiva de redes

Esta teoría de redes propone que la internacionalización se da por un desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas, afirmando que la entrada a un mercado externo se da en función de las interacciones interorganizativas entre empresas locales y sus redes internacionales.

Bajo este enfoque la oportunidad de internacionalizar una empresa se da gracias a la red de contactos internacional que posea la empresa en cuestión, en este orden de ideas Johanson y Mattson (1998) definen la importancia de la relación social y afirman que existen dos actores en esta relación; decisor e individuos de red de contactos quienes deben generar un idóneo estudio en cuanto a la información de mercados.

Esta correcta información de mercados según el autor se puede dar mediante viajes al extranjero u movimientos migratorios que facilitan la percepción de mercados exteriores y su entendimiento entre los empresarios.

En este orden de ideas, esta teoría afirma que en cuanto más grande sea la red acorde al tamaño y a la diversidad de la red, será un mayor número de oportunidades de mercados a explotar, lo cual significa que clientes y proveedores en la red son puentes a otros mercados. En estas redes de negocio interactúan actores como; clientes, distribuidores, competidores y gobierno.

En cuanto estas redes para la internacionalización crecen también se vuelven más complejas, esta teoría señala que las empresas buscan formar redes de negocio con sus homologas en el exterior, este proceso de evolución se determina en las siguientes etapas:

- Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional).
- Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración).
- Incremento de las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

De acuerdo al previo análisis teórico de la internacionalización y la categorización de las perspectivas, ahora bien cabe analizar el papel del marketing en la internacionalización y sus respectivos tipos.

Introducción al Marketing

En la actualidad el marketing se ha convertido en un desafío para las empresas que buscan permanecer uo expandir sus mercados, es por eso que en este apartado realizaremos un análisis teórico frente a ¿qué es el marketing? ¿Cuál ha sido su evolución? Y ¿qué tipos de marketing existen? Para con lo anterior determinar cuál fue el tipo de marketing empleado directamente en el proceso de internacionalización de Juan Valdez Café en su incursión al mercado Español y la importancia del mismo para su posicionamiento.

Stanton, Etzel y Walker (2007) afirman que "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"(p. 6).

Del mismo modo Kotler y Keller (2006) proponen que "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"(p. 7).

Por otro lado hay autores como Al Ries y Jack Trout (2006) que definen que la palabra que mejor interpreta la mercadotecnia es la "guerra", debido a que siempre se está en constante peligro y la única manera de no verse afectado o sobrevivir es estudiar al rival detalladamente estableciendo una lista de debilidades y fortalezas para siempre tener la ventaja sobre el competidor y de esta manera ganar la batalla en el mercado.

Figura 1: Un modelo sencillo del proceso de marketing



Figura 1: Un modelo sencillo del proceso de marketing. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México DF: Pearson.

En la figura 1 se observa un modelo sencillo de marketing propuesto por Kotler y Armstrong (2013) que afirman que mediante un proceso organizado, el éxito de las compañías se centra en el enfoque e importancia que le brindan a los clientes y al marketing de las mismas. De manera que con un plan de acción que entienda las necesidades de los clientes, establezca relaciones duraderas con los mismos y cree mayores valores y satisfacción entre ellos, será el foco conductor que capte valor y genere utilidades.

Fischer (2003) establece que el principal eje de estudio en esta materia es el entendimiento y la determinación de los deseos y necesidades humanas. Argumenta que los seres humanos tienen necesidades primarias tales como el agua, aire, vivienda y necesidades secundarias como educación, transporte, recreación, etc. Afirma que día a día el ser humano busca satisfacer estas necesidades y la mercadotecnia debe ofrecer productos que cumplan estas necesidades, de ahí la importancia de conocer cuáles son realmente los deseos y necesidades de los seres humanos a ser cubiertas.

Finalmente podemos determinar qué, "El marketing es una ciencia, porque utiliza métodos y técnicas para obtener objetivos planteados que buscan satisfacción de necesidades y deseos de los clientes entregando productos y/o servicios con valor agregado". (Vallejo, 2016, p.19).

Figura 2: Palabras clave del concepto de *marketing*



Figura 2: Palabras clave del concepto de marketing. Vallejo, L. (2016). *Marketing de productos y servicios*. ESPOCH. Riobamba, EC

Con base en lo anterior podemos concluir que el marketing es el estudio de las necesidades y deseos reales de los clientes, para la generación de un producto o servicio que supla idóneamente esas necesidades, para posteriormente ofertarlo y/o demandarlo en el mercado y de este modo producir un intercambio generando la satisfacción real del cliente.

Evolución del enfoque de marketing internacional

Autores como Stanton, Etzel y Walker (2007) afirman que:

Las bases del marketing en Estados Unidos se establecieron en la época colonial, cuando los primeros colonos europeos comerciaban entre sí con los americanos nativos. Algunos colonos se convirtieron en minoristas, mayoristas y comerciantes ambulantes. Sin embargo, el marketing en gran escala no empezó a tomar forma en ese país hasta el inicio de la Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XIX. A partir de entonces el campo del marketing ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado. (p.6)

En este orden, a continuación analizaremos los tres enfoques que hubo en el proceso de evolución en el campo del marketing es decir:

- Etapa de orientación al producto
- Etapa de orientación a las ventas
- Etapa de orientación al mercado

Figura 3: Evolucion del marketing en estados unidos



Figura 3: Evolución del marketing en Estados Unidos. Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. Mcgraw-hill editores.

En este orden de ideas como se evidencia en la figura 3, la etapa de marketing con orientación al producto se centra básicamente en la cantidad y la calidad de las ofertas, bajo un sustento razonable que sostiene que los clientes en su mayoría de ocasiones comprarán un producto de acuerdo a la relación calidad – precio. Cabe resaltar que en este periodo de evolución la demanda era superior a la oferta lo que aseguraba bajo un producto de calidad y precio razonable ventas en un nivel importante. En este ámbito las empresas no se preocupaban por estudiar a los consumidores debido a que sus preferencias eran predecibles, por lo que los empresarios se preocupaban netamente por las operaciones internas y el control de los costos. Posterior al marketing enfocado hacia el producto se empieza a generar la orientación hacia las ventas ya que se empezó a generar una demanda limitada y la oferta era sustancialmente mayor, lo que impulso a las empresas a concentrarse en desarrollar nuevas estrategias y actividades de promoción de productos para vender aquella mercancía que tenían estancada. Finalmente la evolución del marketing se vio marcada fuertemente por la constante varianza entre las condiciones de oferta y demanda, de esta manera las empresas comenzaron a entender que una idónea campaña de marketing era aquella que estudiaba a fondo las necesidades y deseos de los clientes para con esto vender aquellos productos que los clientes en verdad deseaban y necesitaban y no aquellos que las empresas querían vender (Stanton et al., 2007).

Tipos de marketing

El marketing como vimos anteriormente ha tenido una gran importancia en el proceso de internacionalización de las empresas, ahora bien veremos dos grandes tipos de marketing a identificar: marketing internacional y marketing global, para con esto poseer una perspectiva teórica más amplia acorde a cuál de estos fue el empleado por Juan Valdez café en su proceso de expansión hacia el mercado Español.

Marketing internacional y marketing global

Marketing internacional

La globalización y el constante crecimiento del comercio internacional nos han empezado a cuestionar sobre los tipos de marketing, sus características y determinar cual ha de ser el idóneo al incursionar en un mercado foráneo. Para empezar analizaremos el marketing internacional junto con sus características principales y posteriormente el marketing global, para de este modo establecer sus principales diferencias y entender más adelante cual fue la estrategia de marketing aplicada por Juan Valdez.

Juan Allende (2010) afirma que la internacionalización de una empresa esta incentivada por las oportunidades que puede observar en el mercado exterior o por la amenaza de un competidor internacional en el mercado nacional. De este modo determina que el marketing internacional es la estrategia que permite entender y aprovechar más efectivamente las oportunidades que se presentan en los mercados foráneos y hacer frente a la competencia internacional. Resaltando que se trata de conocer y satisfacer mejor las necesidades y deseos de los clientes que la competencia.

Con base en lo anterior Juan Allende (2010) define el marketing internacional como “una técnica de gestión empresarial, a través de la cual, la empresa pretende obtener un beneficio,

aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional” (p. 9).

El marketing internacional, como toda estrategia empresarial, cuenta con una serie de variables controlables y otras ajenas al control de la empresa. Entre las primeras, se encuentran su propia infraestructura y capacidades: la capacidad de producción, el nivel de I+D, la experiencia y conocimientos de marketing, la capacidad financiera, las actitudes y predisposición de los directivos a la internacionalización de la empresa, etc. Las variables incontroladas conforman el entorno externo (económico, cultural, legal y político) y la competencia internacional. Las características y el desarrollo de los mercados exteriores así como la competencia internacional son variables sobre las que la empresa no tiene influencia, pero sí que puede conocer su situación y predecir las tendencias en el futuro.(Allende, 2010, p. 9)

A modo de conclusión podemos establecer que “El marketing internacional es una estrategia que se desarrolla con el propósito de alcanzar unos objetivos en mercados exteriores, en base a las capacidades de la empresa (fortalezas/debilidades), la situación del entorno y la competencia internacional (amenazas/oportunidades)”(Allende, 2010). A esto se adiciona que se presenta en un perfecto orden y coordinación con las actividades directivas - operativas de la empresa para llevar a cabo finalmente la internacionalización.

Marketing global

Farrell (2015) plantea que el foco principal del marketing global está ligado a la necesidad de una planeación sistemática y coordinación de actividades de marketing a través de los mercados en varios países. La coordinación y planeación propuesta por el autor supone que la estrategia de marketing global se puede manifestar con productos estandarizados o campañas de marketing publicitarias con el mismo mensaje en varios países.

Con base en este concepto los clientes eran homogéneos y se pretendía ofertar y promocionar un producto estandarizado a nivel global, lo cual iba en desacuerdo con la idea base del

marketing que propone la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes (Farrell, 2015).

Según Farrell (2015) bajo una toma de decisiones en un proceso de aplicación de marketing global las empresas tienen en cuenta:

- Cambios en los productos de la firma, para que los mismos se ajusten estrechamente a las necesidades de los consumidores de los países extranjeros.
- Ajustes en las estrategias publicitarias de la firma para que se facilite la comunicación con los consumidores cuya cultura sea lejana a la del mercado nacional.
- La necesidad por contratar y trabajar con intermediarios extranjeros para hacer llegar el producto o productos de la firma a los diferentes países.
- Cambios en la estrategia de precios como respuesta a las diferencias entre los canales de comercialización y el comportamiento de compra de los consumidores en los países extranjeros.
- Necesidad por evaluar y mitigar los riesgos políticos inherentes a las actividades internacionales de la firma.

En este orden de ideas podemos concluir que mientras el marketing internacional realiza una serie de actividades y estrategias enfocadas al aprovechamiento de una oportunidad en el mercado exterior, el marketing global es mucho más sistemático y coordinado debido a que propone la estandarización de ciertos productos y/o campañas publicitarias en diferentes países, pero, sin el incurrir en la homogenización del producto. Como lo mencionan Czinkota & Ronkainen (2002), “los prósperos mercadólogos globales del futuro serán aquellos que establezcan un equilibrio entre lo local y lo regional/global” (p. 405). Lo cual nos permite determinar que el núcleo central del marketing global busca el equilibrio y flexibilidad entre lo global y local para evitar la homogenización. Para de este modo llevar a cabo mediante un plan de acción una eficiente incursión a un mercado internacional con un panorama mucho más amplio, sabiendo ¿qué realmente quiere el cliente? y con la certeza de satisfacer los verdaderos deseos y necesidades del consumidor.

Dado que nuestra pregunta de investigación es ¿cuál fue el proceso de internacionalización realizado por Juan Valdez en el periodo 2005-2009 para entrar en el mercado de España? Con el análisis anterior pudimos establecer un marco teórico sobre las diferentes perspectivas existentes en los procesos de internacionalización (económica, de redes y de proceso). Partiendo de una revisión teórica del concepto de marketing, logramos establecer la importancia del marketing y caracterizar los tipos de marketing; para de esta manera facilitar el proceso de identificación de estrategias implementadas por Juan Valdez.

Capítulo 2. Análisis de contexto para la internacionalización: Análisis PESTEL y matriz DOFA.

Para Juan Valdez, el posicionamiento en su entorno local (Colombia) había sido uno de sus principales retos y objetivos a largo plazo de su trayectoria como marca. Actualmente cuenta con 252 puntos a lo largo del país dándole un gran establecimiento y gran acogida por parte de los consumidores colombianos amantes del café tradicional.

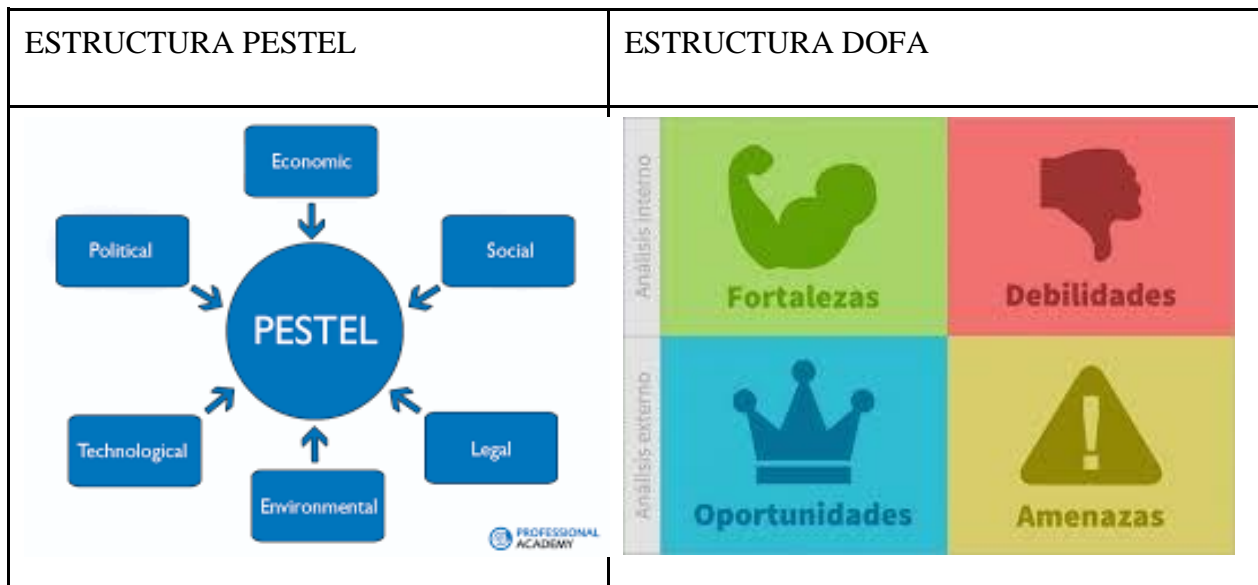
Ahora con la constante demanda de un mercado mundial donde el café ha sido protagonista de un crecimiento abismal a lo largo de los últimos 20 años con base a su producción y consumo, debido a este contexto cafetero para Juan Valdez se vuelve prácticamente una obligación entrar al mercado mundial proyectándose como una marca tradicional, productora y ofertante de café no solo para los colombianos, también para el mundo posicionándose actualmente con 115 tiendas en 15 diferentes países (Portafolio, 2017).

Establecido esto, el objetivo de este capítulo es poder establecer la razón por la cual Juan Valdez decide incursionar en el mercado español en el año 2005 y paralelo a esto analizar su comportamiento con base a posicionamiento, ventas, y comercialización de producto a través de estrategias de marketing a lo largo de 4 años, por medio de dos herramientas metodológicas; inicialmente se realizara un análisis PESTEL y luego se hará un análisis DOFA de la marca Juan Valdez, para ello el capítulo se dividirá en 3 partes, inicialmente se hará una breve explicación sobre estas dos herramientas metodológicas, la segunda parte estará dedicada a el análisis PESTEL y por último se realizara el análisis DOFA.

Alan Chapman (2004) establece que el principal objetivo del análisis PESTEL es el de establecer una escala de medición la cual pueda determinar bien sea el crecimiento o el declive de un mercado con base a una serie de factores que afectan esta curva de crecimiento dentro del mercado debido a la posición en la cual dicho mercado se encuentra, factores como el entorno político económico socio cultural y tecnológico. De esta manera se puede obtener un panorama general de los diferentes factores que pueden llegar a afectar un proyecto a desarrollar.

Para Chapman es fundamental realizar este análisis antes de utilizar la herramienta DOFA ya que el análisis PESTEL se encarga de visibilizar factores externos mientras que el análisis DOFA funciona como una herramienta la cual establece el impacto que tendrá el producto proyecto o marca a analizar, pero teniendo en cuenta elementos internos de la marca o proyecto en cuestión, para de esta manera poder generar una estrategia la cual contemple las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se puedan llegar a generar.

Es importante recordar que la principal diferencia entre estos dos tipos de análisis (PESTEL VS DOFA) es que el primero nos dará un contexto sobre el cual poder tomar decisiones mientras que el segundo nos mostrara bajo que posible estrategia se pueden tomar decisiones. Por dichas razones es fundamental tomar estas dos herramientas y aplicarlas a el caso Juan Valdez ya que una nos dará una visión general de la afectación de factores externos y la otra permitirá establecer el “por qué” de las diferentes estrategias de marketing que se adoptaron por parte de la marca al momento de incursionar en el mercado español.



Fuente: Professional Academy of Marketing (2012). Elaboración propia.

Análisis PESTEL

En el siguiente análisis PESTEL se analizará el contexto español, colombiano e internacional relacionado con la espera política económica socio-cultural y tecnológica.

Contexto político

Debido a que este contexto está conformado por un gran número de eventos y singularidades las cuales tienen una importante interrelación entre las 2 variables de estudio (España, Colombia) se realizará el análisis de contexto político por cada área de estudio.

Colombia

Para el año 2005 Colombia era un país en el cual la guerra contra el narcotráfico, la debilitación del estado frente a grupos armados al margen de la ley eran situaciones cotidianas y constantes en el diario vivir de los colombianos, debido a esto se vio la necesidad de entrar en un periodo donde el concepto de “seguridad” y “transición” serían los conceptos predominantes durante

todo el periodo del año 2005 debido al gran número de cambios que el país requería para ese momento.

Referente a la política interna se empezó a percibir por parte de la población una mayor percepción de seguridad debido al pie de fuerza implementado por el gobierno de Álvaro Uribe, lo cual tuvo un impacto positivo (no el esperado) con base a la recuperación de la economía incrementado en un 4.5 su PIB per cápita en comparación al año anterior; por otra parte, la recuperación y el fortalecimiento de la confianza de los inversionistas en el país, mostraba un mejor panorama de inversión (Semana,2007).

Debido a esto el gobierno opta por enfocar sus esfuerzos en establecer un producto representativo a nivel mundial que fuera digno de reconocimiento, para el año 2005 el gobierno implemento programas a nivel departamental los cuales consistían en la inyección de capital por medio de capacitación, tecnificación fortalecimiento gremial, e inversión en infraestructura cafetera durante este año el café colombiano logra un gran reconocimiento mundial con un gran impacto en al antiguo continente, sin mencionar la gran cercanía con base a las relaciones bilaterales entre Colombia-Estados unidos y la entrada a la Cumbre mundial cafetera (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2005).

Relaciones bilaterales España-Colombia

Las relaciones políticas bilaterales Colombo-españolas se han caracterizado siempre por un gran entendimiento con relación a fines políticos sociales y económicos; se ha mantenido una estrecha relación desde el año 1881 posicionando a España como uno de sus más antiguos aliados políticos, sin mencionar que el pueblo español fue el punto focal de apoyo para la entrada de negociaciones entre Colombia a la Unión Europea logrando así una expansión de oferta de bienes y servicios colombianos a el pueblo europeo. España se ha caracterizado siempre por ser un fuerte aliado en escenarios multilaterales dentro de los cuales Colombia tiene una significativa participación como lo es la OTAN, y la OCDE; adicionalmente Colombia y España cuentan con más de 53 acuerdos suscritos vigentes en áreas como cooperación, política y comercio (Cancillería de Colombia, 2018).

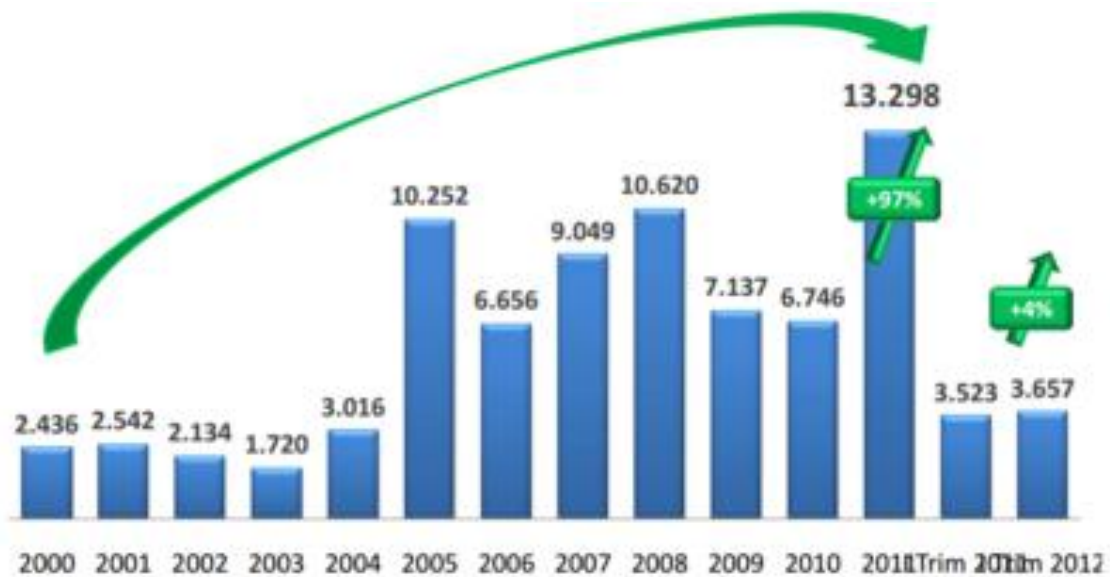
Contexto económico 2005

Panorama Económico en Colombia 2005

Colombia con base a su situación económica se encontraba en un gran momento con base a la fluctuación positiva en el crecimiento del PIB per cápita que tuvo el país debido a las favorables circunstancias internacionales como la estabilidad y la alza de los precios en el sistema internacional referente a el precio de bienes y servicios básicos principalmente del café; adicionalmente gracias a la firma del TLC con Estados Unidos las exportaciones colombianas tuvieron un importante incremento para ese año, sin mencionar la gran liquidez que se estaba evidenciando en el panorama internacional, aumentando la entrada de inversión extranjera al país debido en gran medida a la seguridad democrática que se estaba implementando por medio de la política interna de Colombia repercutiendo positivamente con la imagen internacional del país y en la capacidad de compra por parte de los consumidores colombianos (Informe de gestión Banco de la Republica, 2005).

Fue tan alto el grado de inversión extranjera para este año que Colombia logro posicionar su crecimiento anual a la par con el crecimiento porcentual que se dio en América Latina y el Caribe. Según Proexport (2012) la inversión extranjera directa para el año 2005 fue equivalente al 8.3 por ciento del PIB anual de los cuales los principales inversionistas fueron Estados Unidos Reino Unido y España, por tal motivo fueron los 3 puntos focales hacia donde Juan Valdez podría llegar a expenderse precisamente por la gran relación económica que se estaba fomentando para este año, pero debido a factores culturales el café colombiano no tuvo gran acogida en el Reino Unido, no por cuestiones de calidad si no por costumbres locales, pero por otro lado Estados Unidos y España se proyectaban como grandes consumidores de café en su respectiva región (Aguirre, 2005).

Gráfico 1: Exportación de Café colombiano a España en millones de pesos colombianos



Fuente: (Banco de la Republica Informes anuales, 2018) Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/>

Debido a este panorama económico al interior del país para el año 2005 y las circunstancias positivas financieramente hablando en el sistema internacional, empresas y marcas colombianas como Juan Valdez se localizan en el momento justo donde la expansión internacional se convierte en una obligación como medio para aprovechar el auge económico; debido a la gran aceptación de calidad por parte de uno de los países más consumidores de café en el mundo, Estados Unidos, Juan Valdez se proyecta como marca representativa de la calidad del producto estrella en ese momento de Colombia (Federación Nacional de Cafeteros, 2006).

Contexto Socio Cultural

3.1 Panorama socio cultural

Las relaciones socio culturales entre España y Colombia siempre se han enmarcado bajo un ambiente positivo sobre todo por el gran número de colombianos inscritos en España, según el Instituto Nacional de Estadística se estima que alrededor de 165.000 colombianos se han establecido oficialmente dentro de la comunidad española, y 81.000 españoles se han

establecido dentro de Colombia, por ende las relaciones sociales se han fortalecido en gran medida por las labores de diplomacia a través de consulados y embajadas impulsadas por ambos gobiernos.

Cabe resaltar que al estimarse un número tan alto de colombianos Juan Valdez ve un nicho de mercado con gran potencial en este país español; un motivo más por el cual decide incurrir en el mercado español bajo la estrategia de un posicionamiento cultural donde autores como Daniels (2013) afirman que este tipo de posicionamiento esta sobre estimado por las compañías debido a que enfocan sus esfuerzos en establecerse y marcar tendencia en la sociedad con base a su producto o idea asumiendo que es la sociedad la que debe acoplarse a lo que la compañía intenta comercializar, sin tener en cuenta el gran alcance que puede llegar a tener una marca al interactuar con la sociedad.

Juan Valdez ve esto a favor debido a ese gran intercambio cultural que ha tenido Colombia y España a lo largo de los años, por lo cual opta por involucrar a la sociedad española con el concepto de marca colombiana gracias a la aplicación de una estrategia de mercadeo para poder expandir el nicho de mercado y por consiguiente el número de población a la cual llegar con los diferentes servicios que pueda llegar a ofrecer la marca Juan Valdez; la creación de un nuevo portafolio de productos se hace vital y se desarrolla a partir de pensar en los gustos y necesidades de los españoles en su rutina diaria, combinado con el concepto de marca.

Matriz DOFA

Debilidades	Las principales debilidades que tiene Juan Valdez con base a la entrada en el mercado español se pueden clasificar en dos grupos, por un lado, la experiencia y en segunda medida proyecciones
-------------	--

	<p>En el grupo de debilidades con base a la experiencia se puede afirmar que España es un mercado totalmente distinto al colombiano o al estadounidense (primer país donde Juan Valdez entra) y al querer incursionar en Europa se enfrenta con un modelo económico y político totalmente distinto debido a que España al ser parte de una de las cadenas de cooperación más estable y consolidada en el mundo, se debe pensar a España no solo como un país, sino como una estructura interconectada con diferentes mercados los cuales obedecen a una moneda local, y una serie de decisiones con base a la macro economía que no dependen de la autonomía española.</p> <p>Dentro del segundo grupo de debilidades correspondiente a las proyecciones, Juan Valdez debe cambiar sus procesos internos de producción y distribución con base a los tiempos, debido a que los procesos logísticos de exportación son mucho más complejos que los procesos de exportación hacia Estados Unidos, por ende se hace necesaria una reestructuración para lograr ese punto de eficiencia que se necesita.</p>
Oportunidades	<p>Como ya se ha mencionado antes, España al ser un país el cual es miembro de una comunidad internacional como lo es la Unión Europea, para Juan Valdez se podría llegar a abrir las puertas a todos los mercados los cuales contempla la Unión Europea y con mayor facilidad debido a que al lograr el posicionamiento esperado en España, se recoge la experiencia necesaria para el posible posicionamiento en mercados futuros, sin mencionar la flexibilidad con base a reglamentación reflejada en procesos de</p>

	<p>exportación y entrada de productos, sería un punto el cual ya se habría logrado al entrar a España y se podría también llegar a iniciar un posicionamiento en cadena a lo largo de la Zona Shengen la cual al tener una estructura de visado tan flexible, convierte a los países miembros más atractivos para los turistas debido a la propia flexibilidad que ofrece este acuerdo europeo con base a las fronteras entre países. Por lo cual Juan Valdez con la incursión a España, podría tener la oportunidad de entrar a dos de los gigantes mercados más importantes del mundo, la Unión Europea y la Zona Shengen.</p>
Fortalezas	<p>Juan Valdez posee grandes fortalezas, por un lado, es una marca la cual se catapulto bajo el “Good will” que se desarrolló del café colombiano a través del mismo impulso del gobierno, lo cual dejo como resultado un producto de gran prestigio y posicionamiento en el mercado internacional. Por otra parte, es una marca las cual ha tenido un excelente posicionamiento en su mercado local, esto le brinda las herramientas necesarias como lo son la experiencia para el franquiciado de la misma marca y la expansión por medio de la calidad del producto que ofrecen, sin mencionar la gran compatibilidad socio cultural que tiene España y Colombia.</p> <p>Como tercera fortaleza se evidencia un punto positivo debido a las relaciones políticas y comerciales entre estos dos países, lo que le permite moverse bajo un espectro de puntos negociados ya establecidos por parte de los gobiernos, como lo son tasas preferenciales en aranceles y mayor facilidad logística</p>

	<p>con base a la entrada de productos bien sean de Colombia a España o viceversa.</p> <p>En la tabla 1 se ven los principales productos comercializados entre Colombia y España, el cual evidencia la importancia del café para el mercado español</p> <p>Tabla 1 Productos exportados de Colombia a España</p> <table border="1" data-bbox="699 689 1375 1294"> <thead> <tr> <th>PRODUCTOS EXPORTADOS EN EL AÑO 2015</th> <th>CANTIDADES DE DINERO (MILES DE DOLARES)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>AGRICOLA</td> <td>\$ 2.247.132,00</td> </tr> <tr> <td>AGROINDUSTRIAL</td> <td>\$ 10.942.321,82</td> </tr> <tr> <td>CAFÉ</td> <td>\$ 16.387.782,29</td> </tr> <tr> <td>CARBON</td> <td>\$ 108.870.506,58</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Comercio Bilateral Colombia- España (2015)</p>	PRODUCTOS EXPORTADOS EN EL AÑO 2015	CANTIDADES DE DINERO (MILES DE DOLARES)	AGRICOLA	\$ 2.247.132,00	AGROINDUSTRIAL	\$ 10.942.321,82	CAFÉ	\$ 16.387.782,29	CARBON	\$ 108.870.506,58
PRODUCTOS EXPORTADOS EN EL AÑO 2015	CANTIDADES DE DINERO (MILES DE DOLARES)										
AGRICOLA	\$ 2.247.132,00										
AGROINDUSTRIAL	\$ 10.942.321,82										
CAFÉ	\$ 16.387.782,29										
CARBON	\$ 108.870.506,58										
<p>Amenazas</p>	<p>Juan Valdez se enfrenta a un gran número de amenazas, por un lado, se tiene el crecimiento exponencial de competidores directos debido a que entre mayor posicionamiento empiece a desarrollar Juan Valdez, mayor será el número de competidores y más aún al querer incursionar en un país el cual es miembro de la Unión Europea desde sus inicios.</p> <p>Otra amenaza importante es que debido a esta interconexión política que tiene España con el antiguo continente, España debe adaptarse a un gran número</p>										

	<p>de normativas las cuales dejan de lado su autonomía, como lo son la tasa cambiaria con relación al a moneda única que manejan o las políticas macroeconómicas que se deseen establecer por parte de la Unión Europea, esto hace que Juan Valdez no se vea 100% sujeto a la reglamentación española, también se ve sujeto a la estabilidad o inestabilidad de índole político o económico del sistema europeo, sin mencionar la posible ruptura de relaciones políticas entre Colombia y la Unión Europea, lo cual afectaría directamente el actuar de España frente a Colombia en términos económicos comerciales y diplomáticos.</p>
--	--

Como bien se ha mencionado antes, el análisis Pestel y Dofa son herramientas las cuales determinan factores como viabilidad, proyección y anticipación para empezar a realizar movimientos estratégicos ya sea desde la operatividad de Juan Valdez o desde las estrategias de marketing por las cuales se quieren optar para llegar a impactar de manera positiva el mercado español. Lo que nos arroja estos dos análisis es que Juan Valdez necesita enfocarse en desarrollar factores diferenciadores que le permitan sobre salir en el mercado europeo para de esta manera poder capturar un porcentaje de participación relevante para su sostenimiento inicial como marca dentro de un mercado extranjero.

Juan Valdez debe explotar sus fortalezas como lo es el Good Will que se ha logrado a través de los años, por el impulso que le ha dado Colombia al café y el posicionamiento que se le ha otorgado por parte del sistema internacional a dicho café con base a calidad y sabor. Sin mencionar las grandes oportunidades que se le presentan a Juan Valdez al incursionar en el mercado español como lo es la posibilidad de empezar a incursionar en economías que contemplen la zona schengen o las mismas economías que se establecen dentro de la Unión Europea.

Debido a que nuestra pregunta de investigación está enfocada en identificar cual fue el proceso mediante el cual Juan Valdez ingresa al mercado español, pudimos establecer a través de

herramientas como el análisis Pestel y Dofa, que para el espacio temporal en el cual estamos enfocando nuestra investigación comprendido entre 2005-2009 España se proyectaba como uno de los mejores campos de inversión y establecimiento de la marca, debido al alto nivel de relaciones diplomáticas y comerciales, sin mencionar el gran avance de relaciones culturales colombo-españolas visto a lo largo del capítulo.

Capítulo 3: Estrategias de internacionalización y tipos de marketing empleados por Juan Valdez Café para incursionar en España

En el siguiente apartado analizaremos cual fue el proceso de internacionalización adoptado por Juan Valdez Café en su entrada al mercado español, para esto veremos las variables que influyeron en este aspecto desde la internacionalización desde la perspectiva económica, de proceso y de redes previstas en el capítulo 1, como también cual fue el tipo de marketing en que se fundamentó su incursión.

Internacionalización Juan Valdez Café desde la perspectiva económica

Bajo este paradigma y su primera postura basada en la teoría de la ventaja absoluta y la teoría del comercio internacional desarrolladas por Adam Smith y David Ricardo expuestas previamente en el capítulo 1, podemos evidenciar que si se vio aplicada en el proceso de internacionalización hacia España debido a que este paradigma plantea que un país exporta y se especializa en aquellos bienes en los que es abundante localmente e importa aquellos en los que no tiene eficiencia de producción. Con base en lo anterior podemos evidenciar que Colombia en cabeza de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNCC). Ha tenido una gran importancia en el desarrollo económico y social del país gracias al café, materia en la cual se han visto grandes avances en materia de exportación desde el año 2000 como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1.

Valor de las exportaciones – anual

Millones de dólares

AÑOS CALENDARIO		AÑOS CAFETEROS	
	Total exportaciones		Total exportaciones
2000	1.178	2000 - 2001	915
2001	865	2001 - 2002	863
2002	866	2002 - 2003	919
2003	909	2003 - 2004	988
2004	1.074	2004 - 2005	1.557
2005	1.612	2005 - 2006	1.602
2006	1.677	2006 - 2007	1.804
2007	1.893	2007 - 2008	2.210
2008	2.163	2008 - 2009	1.779
2009	1.714	2009 - 2010	1.892
2010	2.215	2010 - 2011	2.829
2011	2.847	2011 - 2012	2.373
2012	2.135	2012 - 2013	2.124
2013	2.158	2013 - 2014	2.458
2014	2.685	2014 - 2015	2.925
2015	2.788	2015 - 2016	2.431
2016	2.592	2016 - 2017	2.891
2017	2.807	2017 - 2018	2.703

Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018). Recuperado de: https://www.federaciondefcafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/

Como lo muestra la tabla 1 en valores de millones de dólares, la importancia y los volúmenes de café exportados hacia el exterior van en aumento debido a la incursión de Juan Valdez Café en mercados internacionales, gestando su comienzo hacia un territorio foráneo con su primera tienda internacional en el año 2002 en Nueva York, Estados Unidos y su posterior expansión hacia Europa explicada más adelante.

Este orden de ideas podemos ubicar que en su estrategia de internacionalización Juan Valdez Café si se vio inducido mediante una perspectiva económica debido a que exporto y se especializo en aquel bien de abundancia local en este caso el café.

La teoría de la ventaja monopolística propuesta por Kindleberger (1969) y Hymer (1976) no se vio ejercida en el proceso de internacionalización utilizado por Juan Valdez debido a que Juan Valdez liderado por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y Procafécol, ente administrativo, no tuvo ningún tipo de ventaja monopolística que le permita estar un paso adelante sobre sus competidores en otros mercados. En este marco se presentó una transferencia netamente de producto, no hubo ninguna transferencia de tecnología, distribución uo producción.

Bajo este contexto de perspectiva económica, la teoría de la internacionalización estudia básicamente el proceso interno de transferencia de información que se lleva a cabo en las empresas para la internacionalización. Por tal motivo determinamos que Juan Valdez no presento ningún tipo de transferencia de información "know how", ni localización de actividades productivas en el exterior. Sino fue la marca misma con manejo de redes de contacto los que impulsaron este proceso de expansión hacia España, por lo que no se vio empleada esta teoría en este proceso emprendido por la empresa colombiana.

El paradigma ecléctico de Dunning y el enfoque macroeconómico que propone la internacionalización desde la perspectiva económica, no cumplen las condiciones para ser indicadas como las realizadas por Juan Valdez en su proceso de expansión. Por un lado, el paradigma ecléctico de Dunning afirma que para que una empresa tenga éxito y pueda exportar las ventajas en el exterior debe de tener ventajas propias en el mercado a incursionar, las ventajas deben ser explotadas por la empresa misma sin intermediarios, debe existir rentabilidad al posicionar plantas de producción en el exterior y se deben tener definidas las metas a largo plazo. En este orden de ideas, El Mundo (2006) afirma que Juan Valdez inició el programa de café con su primera tienda en el año 2002 en el aeropuerto internacional el Dorado, para comienzos del año 2006 existían ya 32 tiendas operando en Colombia, Estados Unidos y España y esperaba terminar el año 2009 con 300 tiendas. Como se muestra en la tabla 1 las exportaciones de Colombia con respecto al café desde el año 2005 al 2009 fueron en constante

crecimiento y una leve fluctuación en el año 2008 decreciendo a 1779 millones de dólares debido a la crisis financiera global sufrida principalmente por estados unidos del año 2008. Razón por la cual podemos determinar que Juan Valdez no cumple con las condiciones para aplicar el paradigma ecléctico de Dunning porque tenía sus metas establecidas a largo, mas sin embargo no estableció unidades productivas en el exterior y su proceso se generó netamente por redes de contactos e intermediarios.

Por otro lado el enfoque macroeconómico propone que las empresas realizan Inversión Extranjera Directa (IED) para la internacionalización mediante procesos de transferencia de capital, tecnología, habilidades directas y/o dotación de factores, por lo cual podemos decir que el proceso llevado a cabo por Juan Valdez tuvo inversión extranjera directa en el país receptor, más sin embargo, no fue en los aspectos anteriormente mencionados, es decir, la inversión no fue netamente para generar el desarrollo del país receptor por lo que esta condición no se vio tenida en cuenta por Juan Valdez para su inserción en España.

Internacionalización de Juan Valdez Café desde la perspectiva de proceso

A continuación, analizaremos las variables de la internacionalización desde la perspectiva de proceso que incidieron en el comportamiento de Juan Valdez y su proceso de expansión hacia España.

El primer modelo Uppsala refiere que la internacionalización se ve dada cuando una empresa incrementa los recursos comprometidos en el extranjero. Mediante una cadena de establecimiento entre las cuales podemos clasificar las empleadas por Juan Valdez Café en España.

- Actividades esporádicas o no regulares de exportación: Según la Federación Nacional De Cafeteros de Colombia (2018) y La Promotora Café de Colombia (2006), Juan Valdez Café inicio sus actividades esporádicas en España mediante alianzas que realizó la FNCC con supermercados europeos como; Corte Ingles y Carrefour, mediante el proceso de degustación e incursión comercial del producto sin adquisición de compromisos en el exterior.

- Exportaciones a través de representantes independientes: Posterior a esto Juan Valdez encabezado por la FNCC y Procafecol para su incursión en España decidió asociarse con la empresa española Casual Brands Group para abrir su primera tienda en toda Europa la cual sería la ventana de ingreso al comercio español.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero: Con base en la asociación de la FNCC y la multinacional española, se gestó la creación de la primera tienda en Madrid en la calle Serrano, una de las calles más prestigiosas de España, con una inversión aproximada de 500.000 euros, Según El Tiempo (2006) tienda la cual sería la ventana de acceso al mercado español como lo menciona Ricardo Obregón Trujillo, presidente de la Promotora Café de Colombia (Procafecol).
- Establecimiento de unidades productivas en el extranjero: Este punto aún no se ha alcanzado en el sentido en que Juan Valdez Café no ha establecido en España unidades productivas de café debido a que su materia base es importada desde Colombia.

Este modelo es un modelo gradual que incrementa conforme al nivel de experiencia que van adquiriendo las empresas en un proceso de internacionalicen mediante las etapas anteriormente mencionadas, debido a que las oportunidades de negocio se gestan en cuanto al conocimiento del mercado. Juan Valdez fue presentando etapas de entrada a la cadena de establecimiento que aún no se han visto completadas, pero que las redes impulsaron al posicionamiento del producto en el mercado foráneo y de la primera tienda en España.

Previo a la apertura de la primera tienda en Europa, Juan Valdez Café realizó una serie de alianzas con supermercados, aerolíneas y hoteles con campañas en forma de degustación para de este modo comenzar a dar a conocer el producto a nivel internacional. Este fenómeno como se menciona en el capítulo I se ve representado por la distancia psicológica de la internacionalización, factor que determina que los procesos de expansión se dan a cabo hacia el país psicológicamente más próximo al país de origen, en este caso España, es el país que en el ámbito europeo comparte condiciones lingüísticas, culturales, políticas y educativas similares a Colombia. Para terminar y dar evidencia de esto Ricardo Obregón Trujillo presidente de Procafecol posterior a la apertura de la tienda menciona en un reporte de El Tiempo (2006) que, "Entramos a Europa por España porque aquí sienten especial aprecio por Juan Valdez".

El modelo de innovación y de planeación sistémica no se ven aplicados por la estrategia de Juan Valdez debido a que refieren que la internacionalización presenta un nivel de adquisición de compromiso internacional y una ejecución de pasos para la internacionalización en materia de entrada al país extranjero y posicionamiento del producto de manera detallada, deliberada y creativa en el país foráneo. El compromiso internacional adquirido por Juan Valdez no se vio en la medida de una empresa exportadora comprometida, sino debido al manejo de redes implementado por la empresa y sus asociaciones en el extranjero se convirtió en una empresa exportadora activa sin compromiso internacional al momento de la entrada en el mercado español. Previo a la apertura de la primera tienda en Europa, Juan Valdez Café realizó una serie de alianzas con supermercados, aerolíneas y hoteles con campañas en forma de degustación para de este modo comenzar a dar a conocer el producto a nivel internacional. Lo que nos permite identificar que el compromiso internacional adquirido por Juan Valdez no fue catalogado como planeación sistémica.

Internacionalización de Juan Valdez Café desde la perspectiva de redes

Esta teoría afirma que la internacionalización de una empresa se da principalmente por el desarrollo lógico de las redes organizativas y sociales de las empresas, determina que la entrada en mercados externos se da en función de las interacciones interorganizativas entre empresas locales y sus redes internacionales.

Esta perspectiva fue la empleada por Juan Valdez Café encabezada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y su ente administrativo Promotora de Café de Colombia, debido a que en sus inicios el acercamiento de la empresa hacia el mercado español se dio en materia de supermercados a manera de degustación y muestras comerciales mediante alianzas entre la FNCC y cadenas de supermercados más específicamente como El Corte Inglés y Carrefour.

Posterior a esto Juan Valdez mediante su red de contactos y su ente administrativo Procafecol comienza a ampliar su venta mediante el canal detallista: ofrecer café a restaurantes, hoteles y grandes superficies comerciales. (El Tiempo, 2006)

Con base en lo anterior y a la buena acogida que presento el café de Juan Valdez en España, la FNCC se decidió a realizar una asociación con la firma Española Casual Brands Group para de este modo tener la suficiente alianza para abrir la primera tienda física de Juan Valdez Café en España.

Podemos llegar a clasificar que la red de negocio en la que se vio envuelta la estrategia de internacionalización de Juan Valdez se vio afectada claramente por los clientes, los distribuidores y una importante del ente gubernamental en el fomento del desarrollo debido a la elección de realización una red de negocio con un país homólogo al país de origen.

Con base en el previo análisis podemos concluir que el proceso de internacionalización de Juan Valdez Café en España no generó un alto nivel de compromiso ni inversión extranjera directa en factores productivos, es decir no transfirió capitales ni desarrollo al país receptor, más sin embargo se vio en su base orientado este proceso bajo una perspectiva de redes, con tintes y aspectos de las perspectivas económicas y de proceso. Dado bien, Juan Valdez exportó un bien en el cual el país poseía eficiencia de producción y un fuerte recurso natural básico, no fue un proceso llevado a cabo con previo análisis de incursión en mercados internacionales de manera privada o solitaria, ni mediante fuerte transferencia de ventajas competitivas o monopolísticas que permitieran tener una ventaja en el mercado Español, sino por el contrario, fue un proceso de internacionalización orientado por la distancia psicológica, que tuvo características de la perspectiva económica en la teoría de la ventaja absoluta y el comercio internacional y posterior a esto estuvo también incluida variables de la perspectiva de proceso en cuanto al ámbito del Modelo Uppsala hasta el establecimiento de una sucursal física en el exterior y por último con una total eficiencia de uso de las redes de negocio mediante alianzas y asociaciones de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para completar efectivamente la entrada de Juan Valdez Café al mercado Español.

Estrategia de Marketing adoptada por Juan Valdez en España

Ahora bien, en el siguiente apartado analizaremos la estrategia de marketing implementada por Juan Valdez, para esto, revisaremos las actividades operativas implementadas a nivel organizacional, los reconocimientos de la marca y determinaremos si la estrategia

implementada por Juan Valdez, se identifica en mayor medida con el paradigma de marketing internacional o marketing global.

Juan Valdez Café opera de la mano de sus principales alianzas: Federación nacional de cafeteros de Colombia (FNCC), Procafécol S.A. y Almacafé, entes con un rol preponderante en el sistema de funcionamiento de Juan Valdez que veremos posteriormente.

Arias y Delgadillo (2015) mencionan que el modelo operativo que funcionó en Juan Valdez para la incursión en España, comenzaremos por mencionar su programa logístico.

Inicialmente el café de Juan Valdez se produce en diferentes fincas en aproximadamente 22 municipios de Colombia, para su posterior compra, la FNCC dispone puntos de compra de café para después ser trasladado al área de almacenamiento la cual es proveída por Almacafé S.A. Luego de que el café se encuentra en el área de almacenamiento es registrado, pesado y sometido a pruebas bajo estrictos estándares de calidad establecidos para el café de Juan Valdez. Finalmente cuando el grano de café es seleccionado, se traslada a las torrefactores y es expuesto al calor para finalizar la etapa de producción y empacarlo en material laminado para su conservación y mercadeo.

Culminada la etapa operativa del café, Juan Valdez utiliza un centro de distribución llamado CEDI localizado en el centro industrial de Soacha, este centro se divide en diferentes sectores y niveles donde se lleva a cabo la operación de la compañía entre los cuales se encuentran:

- Recepción de proveedores
- Almacenamiento
- Procesos de selección
- Despacho

Estas actividades son realizadas con el fin de despacharlas en los canales de distribución de Juan Valdez los cuales son según el informe anual de Procafécol (2007):

- Canal de grandes superficies:

En este ámbito Juan Valdez ha tenido grandes avances y presencias no solo en Colombia con más de 312 puntos de venta de café, sino a nivel internacional,

haciendo presencia en mercados como; México, Chile, Costa Rica, El Salvador, España, Panamá y Estados Unidos, entre otros y para el año 2008 se pretendía extender aún más su presencia internacional.

Es importante resaltar que la introducción de las seis referencias de café Juan Valdez; macizo, cumbre, ladera, volcán, colina y pico fueron un plus en la incursión al mercado español, debido a que le brindó a los consumidores de café Premium la posibilidad de encontrar en grandes supermercados una variedad amplia de cafés de calidad.

- Canal institucional

Juan Valdez en este marco estructuró un modelo de negocio para la expansión y el fortalecimiento del canal institucional, principalmente se conoce como modelo de negocio para HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías), más sin embargo también contempla la presencia de Juan Valdez en aeropuertos y oficinas ya que se estima que cerca del 40% del consumo del café se encuentra en esta área.

Como se mencionó anteriormente en el enfoque de internacionalización desde la perspectiva de redes, es acá donde figura la máxima importancia de la incursión de Juan Valdez a España, para empezar Juan Valdez inicio su etapa de mercadeo dando a conocer el café colombiano en modo de degustación con alianzas estratégicas con grandes supermercados como el corte inglés y Carrefour en España.

- Canal de tiendas de café de Juan Valdez

“La unidad de negocio de tiendas de café Juan Valdez durante el año 2007 consolidó su presencia en Colombia, Estados Unidos y España” (Procafecol, 2007, p.7).

Este modelo de negocio propone conectar a los clientes con los orígenes de la caficultura colombiana y transmitir a través de la experiencia en las tiendas Juan Valdez, los valores, dedicación, los secretos del mejor café del mundo y alma del trabajo arduo realizado para producir el café.

En este punto es importante resaltar la campaña de “PODS”, una campaña de degustación para probar y conocer las variedades del café e impulsar la marca.

Con lo anterior podemos concluir, que mediante campañas de degustación, alianzas estratégicas con grandes superficies y estructuración de una alianza comercial con Casual Brands Group se gesta la primera creación de una tienda Juan Valdez en España.

Ahora bien, si analizamos cual es el enfoque del marketing que más adopta las medidas implementadas por Juan Valdez para su entrada al mercado Español podemos determinar que es el marketing global el enfoque que más se aproxima a este proceso de internacionalización, ya que si bien el marketing internacional expone que una empresa busca la internacionalización por las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales o la amenaza inminente de una empresa en el mercado nacional, y con esto realiza una estrategia detallada, organizada y específica para incursionar en ese mercado foráneo. El enfoque del marketing global explica aún mejor la estrategia utilizada por Juan Valdez debido a que la empresa, en primer lugar realizó estudios de mercadeo, alianzas con grandes superficies para dar a conocer el producto y multinacionales con el experiencia en el mercado Español, todo con el fin de estudiar a fondo el mercado Español y poder generar posteriormente la diferenciación del café.

En segundo lugar, mediante su icono y personaje de marketing Juan Valdez y su mula “conchita”, lo que se busca finalmente es transmitir en todos los canales, intermediarios y consumidores finales la noción de que Juan Valdez representa millones de caficultores y su dedicación al trabajo, sacrificio, pasión, modestia y los secretos del mejor café del mundo (Juan Valdez, 2018). Lo que nos permite determinar que con un solo contundente y específico mensaje publicitario encabezado por Juan Valdez (personaje icónico de los cafeteros de Colombia) y el café colombiano, se incursiona principalmente a nivel internacional en Estados Unidos y luego España.

Finalmente, es válido afirmar que Juan Valdez llevo a un estudio específico de mercado en este caso Español, en consiguiente realizó campañas de presentación, distribución y degustación del producto en grandes superficies mencionadas previamente, para después posicionar su marca con el mensaje estándar que proporciona mediante su campaña de marketing global, es

decir, podemos concluir que si bien se generó un estudio para el mercado de España como se vio en el capítulo previo mediante el análisis PESTEL y la matriz DOFA para determinar las condiciones internas y externas que se veían incluidas en el proceso de internacionalización, fue con su mensaje global del café y el personaje Juan Valdez de la manera como hizo tan efectiva y contundente su campaña por la generación de valor mediante la representación y el arduo trabajo de los caficultores colombianos.

Ya que el propósito principal de este capítulo es identificar la estrategia de internacionalización y de marketing que se vieron implementadas en el proceso de internacionalización de Juan Valdez, podemos afirmar qué bajo el análisis a lo largo del capítulo la estrategia que utilizó Juan Valdez para la incursión en el mercado español fue; *La internacionalización desde la perspectiva de redes* mediante alianzas y asociaciones de todo tipo explicadas previamente entre la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y grandes superficies como corte inglés o Carrefour. Incluyó también variables de la internacionalización desde la perspectiva económica y de proceso, en el ámbito de la perspectiva económica encontramos teorías como la teoría de la ventaja absoluta y la teoría el comercio internacional. Y por último bajo la perspectiva de proceso identificamos variables como el Modelo Uppsala hasta el establecimiento de una sucursal física en el exterior.

Finalmente, para responder al objetivo en cuanto a cual fue la campaña de marketing implementada por Juan Valdez, basándonos en el previo análisis podemos concluir que la estrategia de marketing usada por Juan Valdez se vio enfocada en el *marketing global*, ya que aprovechó una oportunidad que ofrecía el mercado exterior, estudio y análisis a fondo la especificidad del caso y del mercado, para con esto finalmente utilizar una campaña basada en el personaje icónico de “Juan Valdez” exportando el mensaje estandarizado: Juan Valdez representa la honestidad, dedicación, modestia y secretos del mejor café del mundo. Para expandirse con este mensaje global en el mercado Español.

Conclusiones

En conclusión, podemos determinar que la hipótesis central de esta investigación: “La estrategia de internacionalización que realizó Juan Valdez estuvo enmarcada en la teoría de internacionalización de la perspectiva económica, mediante la aplicación de marketing internacional”, no se cumplió ya que afirma que la internacionalización se basó netamente bajo la perspectiva económico y mediante la aplicación de la estrategia de marketing internacional. Por lo que mediante el análisis ejecutado a lo largo de la investigación se permitió identificar que la estrategia de internacionalización se dio básicamente bajo la perspectiva de redes, más sin embargo contuvo variables de la perspectiva económica como: teoría de la ventaja competitiva y teoría del comercio internacional, como también variables de la perspectiva de proceso mediante el modelo Uppsala.

La internacionalización desde la perspectiva de redes, es el paradigma que mejor explica la entrada de Juan Valdez Café en España. Casual Brands Group es la firma mediante la cual se gestó la asociación con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para la posterior incursión en España con una sede comercial, previo a la internacionalización mediante la red de contactos e interacciones interorganizativas entre estas empresas, el contacto que había tenido Juan Valdez Café con España había sido mediante cadenas de grandes superficies, supermercados y hoteles entre los que se destacan: Casual Brands Group, Corte Ingles y Carrefour.

Juan Valdez Café ingresó al mercado español con base en la internacionalización desde la perspectiva económica explicado desde la teoría de la ventaja absoluta y ventaja comparativa debido a que explotó aquél bien abundante localmente y con eficiencia de producción. En este mismo sentido Juan Valdez Café encabezado por la FNCC y su órgano administrativo Procafecol aplicó la teoría de internacionalización basada en los procesos internos de transferencia de información entre las empresas para impulsar su experiencia adquirida en el mercado estadounidense que fue el primer mercado internacional en conquistar para posterior a esto generar actividades de valor en España. Por otro lado, no aplicó en este sistema el paradigma ecléctico de Dunning y el enfoque macroeconómico debido a que son teorías en las

cuales la empresa que se internacionaliza realiza un aporte mucho mayor ya sea en materia de capital, tecnología/o dotación de factores, determinante que no adopto Juan Valdez en su proceso de expansión hacia el mercado español porque se generó una internacionalización con un bajo nivel de adquisición de compromiso internacional y presencia comercial.

Sin embargo la internacionalización de Juan Valdez Café no se dio solamente con base a la perspectiva de redes, en materia de perspectiva de proceso se utilizó el modelo Uppsala en el sentido en el que Juan Valdez completó las etapas de desarrollo hasta el establecimiento de una sucursal comercial en el extranjero y se internacionalizo a España con base en la teoría de la distancia psicológica que explica que un países inicia un proceso de expansión hacia el país psicológicamente más próximo al país de origen, debido a que las diferencias lingüísticas, culturales, políticas y educativas favorecen la internacionalización.

Con base en lo anterior podemos concluir que el proceso de internacionalización de Juan Valdez Café hacia España no se dio netamente bajo una misma perspectiva, sino sostuvo una serie de variables y paradigmas contenidos en cada perspectiva. En este orden de ideas podemos determinar que la estrategia de internacionalización de Juan Valdez se dio mediante la combinación de diferentes factores y teorías contempladas en las tres perspectivas de la internacionalización.

Ahora bien, la estrategia de marketing empleada por Juan Valdez se identifica con el marketing global y no con el marketing internacional, debido a que realizo detallados estudios entorno al mercado español y a las condiciones tanto internas como externas que afectaban el proceso de internacionalización, especificó los procesos organizativos y operacionales para cumplir con esta oportunidad que presentaba el mercado exterior, mediante alianzas estratégicas con sus canales de distribución como grandes superficies, canal institucional y tiendas de café Juan Valdez, más sin embargo, este mensaje se dio mediante una aplicación de marketing estandarizada bajo el liderazgo del personaje icónico Juan Valdez con el cual se propagaba el mensaje de la dedicación, sacrificio, modestia y secretos del mejor café del mundo, mensaje que abrió las puertas en el paradigma de la diferenciación en el mercado del café Premium.

Bajo el análisis Pestel y Dofa como herramientas para el análisis de las condiciones internas y externas que afrontaría Juan Valdez con base a el estudio de variables diplomáticas, económicas, legales y socio culturales, pudimos concluir que el panorama que afrontaría Juan Valdez se desarrollaría bajo un balance positivo en todas las áreas, entre las cuales podemos destacar la aceptación cultural por parte de ambos países debido a que en este aspecto Colombia ha tenido grandes relaciones diplomáticas bilaterales desde 1881, lo cual le ha brindado a la relación colombo española un gran intercambio cultural visto a través del numero porcentual de residentes tanto españoles como colombianos en territorio extranjero.

El área comercial Colombia y España han desarrollado un gran entorno comercial donde la exportación de café desde el año 2005 hasta el 2009 ha crecido gradualmente. En otro ámbito donde se ve un gran desarrollo de relaciones es en el campo de la cooperación internacional debido al gran número de acuerdos hay tienen vigentes, todas señales de que España presentaba un momento. Económica, política y socialmente idóneo para su posterior incursión al mercado del café Premium.

Finalmente, para responder a nuestra pregunta de investigación sobre ¿cuál fue el proceso de internacionalización realizado por Juan Valdez en el periodo 2005-2009 para entrar en el mercado de España? Podemos concluir que la internacionalización de Juan Valdez se dio sustancialmente bajo una perspectiva de redes, más la adición de variables de la perspectiva económica y de procesos. Conjunto a la aplicación de una estrategia de marketing global que realizo mediante un estudio de mercado específico y la implementación de un mensaje estandarizado globalmente logro una efectiva entrada al mercado de España.

Referencias

- Alonso, A. y Donoso, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid
- Alonso, J. A. (2005): "El proceso de internacionalización de la empresa: Algunas sugerencias para la política de promoción", *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid
- Allende, J. (2010). Master Executive en Gestion de Marketing, 1-59. Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48187/componente48185.pdf
- American Marketing Association. (1 de Julio de 2013). *American Marketing Association*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3). Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468&info=resumen&idoma=ENG>
- Ardura, I. R. (2006). *Principios y estrategias de Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 3(3), 4-23. Recuperado de: <http://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/264/244>
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. I. (2011). *International Marketing* (Vol. 21). [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2011\)0000021016](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2011)0000021016)
- Christopher, M., & Payne, A. y. (2012). *Marketing Relacional*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2002). *Marketing Internacional*. México D.F: Pearson Educación

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (14.a ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Douglas, S. P., & Craig, S. C. (1986). Global Marketing Myopia. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 155-169.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.1986.9964008>
- Dvoskin, R. (2010). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- El mundo. (2006). *Tienda Juan Valdez llegó a España*. Medellín, CO. Recuperado de: <http://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?idc=22524>
- Farrell, C. (2015). *Global Marketing. Practical Insights & International Analysis*. Londres: SAGE Publications.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2018). *Federación de cafeteros: estadísticas históricas*. Bogotá, Colombia. Recuperado de: https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/
- Fischer, L. (2003). *Mercadotecnia*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Galván Sanchez, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>
- Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogotá: Biblioteca Nacional de Colombia.
- Hurtado, N. E. (2000): *Las Pymes y el Proceso de Internacionalización: Factores Determinantes de su Actitud frente a la Exportación*, Tesis Doctoral, Universidad De Granada, Granada
- Jiménez, A. (2010). Los procesos de globalización e integración económica: retos y oportunidades para el mercadeo internacional de las empresas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 16(2), 95-113. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/pdf/364/36418856005.pdf>
- Juan Valdez. (2018). *Juan Valdez Café: Nuestra historia*. Recuperado de: <https://www.juanvaldezcafe.com>

- Kotabe, M., & Helsen, K. (2001). *Marketing: global marketing*. México D.F: Limusa Wiley.
- Kotler, P & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson educación.
- Kotler, P & Armstrong, G. (1988). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P & Armstrong, G. (1988). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Pearson
- Kotler, P & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall. . McGraw Hill-Interamericana
- Kotler, P & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- López Pinto, B. e. (2010). *Los pilares del marketing*. Cataluña: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Larrinaga, O. V. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración Y Finanzas*, 1(1), 67-83.
Recuperado a partir de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2014). *MKTG7*. Mexico D.F: CENGAGE Learning.
- Mesonero, M., & Alcaide, J. (2012). *Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. México D.F: ESIC Editorial.
- Moreno, M. (2003). La globalización: su concepto e impacto en los sistemas jurídicos.
Recuperado de:
http://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/revista-cultura/pdf/CJ3_Art_13.pdf
- Philip, K. (1999). *El marketing según Kotler*. New Jersey: Octava Edición.
- Prettel, G. (2016). *Marketing: Una herramienta para el crecimiento*. Bogotá: Rama Ediciones.
- Pla, J. y León, F. (2004): *Dirección de Empresas Internacionales*. Pearson Educación, Madrid.
- Quesada, F. (2006). *Las Implicaciones Estratégicas del Marketing Relacional: Fidelización y Mercados ampliados*. Madrid: Roble.

- Robben, H., Ezcurra, L., Gouw, P., & Moenaert, R. (2013). *Marketing con visión de futuro: Alcanzar y mantener el éxito de la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Ries, A. & Trout, J. (2006). *La guerra del marketing*. McGraw Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/35725248/La_Guerra_del_Marketing_-_Al_Ries_y_Jack_Trout
- Rueda Galvis, F. J. (2008). *Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo promueven*. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(7), 51-57. Recuperado de: <http://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/1520/1126>
- Santesmases, M., Sanchez, A., & Valdarrey, F. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia* (Vol. 1). México: Editorial Patria.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. Decimocuarta edición. McGraw-Hill editores
- Tugores, J. (1997). *Economía internacional e integración económica*. Madrid. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2018). Recuperado de: <https://www.federaciondefcafeteros.org>
- Vallejo, L. (2016). *Marketing en productos y servicios*. Riobamba: Espoch.
- Zikmund, W. y. (2009). *Investigación de Mercados*. Mexico D.F: Cengage learning editors.