

BRANDING Y ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: CAFÉ GALAVIS, CIEN AÑOS DE HISTORIA Y TRADICIÓN

Resumen: Café Galavis, una empresa familiar fundada en 1916, ha logrado mantener su posicionamiento en la producción y comercialización de café tostado y molido por más de 100 años, en la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia. En el año 2014, la crisis organizacional generada por factores relacionados con la dirección de la empresa y las dificultades internas de carácter familiar impactó la viabilidad del negocio. Por otro lado, en el año 2015 la ruptura de las relaciones diplomáticas entre los gobiernos de Colombia y Venezuela, produjo el cierre indefinido de la frontera, promoviendo el ingreso de café de contrabando a un menor precio, lo cual afectó el nivel de las ventas. El ingeniero Juan Yáñez, encargado de afrontar el reto de evitar el cierre de una empresa con más de un siglo de historia y tradición, es nombrado como CEO de la empresa. ¿Cómo determinar las fuentes de ventaja competitiva del valor de la marca? ¿Cómo diversificar los flujos de ingreso? ¿Cómo expandir el Core del negocio a nuevos mercados? ¿Qué estrategia de internacionalización implementar? son los desafíos planteados por el nuevo director ejecutivo. El caso aborda una problemática actual en el contexto latinoamericano y el dilema que los tomadores de decisión deben afrontar en el proceso de internacionalización y crecimiento empresarial.

Palabras claves: estrategia, gestión de marca, internacionalización.

INTRODUCCIÓN

Café Galavis es considerada una de las empresas familiares líderes en el desarrollo industrial y de mayor reconocimiento empresarial, con un siglo de experiencia en la producción y comercialización de café tostado y molido en la ciudad de Cúcuta, Colombia. Un emprendimiento de la familia “Galavis” que durante tres generaciones ha permanecido al frente de la organización. Debido a la muerte del hijo del fundador, la dirección quedó al mando de cuatro hermanos “herederos del negocio”, sin embargo, la falta de experiencia en la gestión empresarial, la política de repartición de utilidades entre los accionistas y las dificultades internas de carácter familiar, conllevaron a que en el año 2014 la firma entrara en una de las mayores crisis organizacionales. En el año 2015, la ruptura de las relaciones diplomáticas entre los gobiernos de Colombia y Venezuela, produjo el cierre indefinido de la frontera colombo-venezolana, razón por la cual, el ingreso de café de contrabando a menor precio en comparación al del mercado regional impactó negativamente el nivel de las ventas, de igual forma, la presencia de diferentes competidores y marcas tradicionales a nivel nacional en la ciudad, afectó considerablemente la viabilidad del negocio. Con el fin de

capitalizar la firma, la junta familiar tomó decisiones de manera urgente, entre las cuales, se destacó el cambio de la alta dirección y el ingreso de un nuevo accionista mayoritario, el ingeniero Juan Yáñez, quien adquirió el 52% de la empresa y fue nombrado como el nuevo director ejecutivo, encargado de afrontar el nuevo reto, evitar el cierre de la misma y dirigir una empresa con más de 100 años de historia, tradición y arraigo empresarial en la región del Norte de Santander. ¿Cómo determinar las fuentes de ventaja competitiva del valor de la marca? ¿Cómo diversificar los flujos de ingreso? ¿Cómo expandir el Core del negocio a nuevos mercados? ¿Qué estrategia de internacionalización implementar?, son los desafíos planteados por el nuevo CEO, por consiguiente, requiere de información objetiva para la toma de decisión y orientación estratégica de la empresa.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Cuenta la historia que el café entro a Colombia a través del departamento Norte de Santander procedente de las Guayanas cruzando Venezuela. Es en la aduana de la ciudad de San José de Cúcuta en la cual se registra la primera producción comercial del grano en territorio granadino con su correspondiente exportación hacia el año 1835 (Café de Colombia 2021). Por esta razón, las primeras industrias torrefactoras surgieron en dicha localidad, como es el caso de “Café Galavis”, fundada en 1916 en Villa del Rosario, Colombia, resultado del empeño y dedicación de su fundador don Lino Galavis, constituyendo una industria a nivel de hacienda junto a su esposa y familia, con quien tostaba y vendía el grano que traía a lomo de mula desde las zonas cafeteras del departamento de Santander.

Tras su muerte en el año 1951 y ante la enorme responsabilidad, su hijo, Lino Galavis junior asumió la administración de la fábrica, quien decidió darle un giro a la empresa a partir de una mayor planificación y con un criterio más industrial, modernizando la fábrica mediante la adquisición de máquinas empaquetadoras construidas específicamente por la firma Richard Pack con el fin de satisfacer las necesidades de empaque, higiene y rapidez que se requería por el alto volumen del procesamiento del grano de café y capacitarse en las últimas tendencias tecnológicas referentes a la torrefacción de café, gerenciando la empresa durante los últimos 60 años. Debido a la alta demanda, la fábrica se ubicó en la ciudad de San José de Cúcuta, un territorio geográficamente delimitado con la frontera colombo-venezolana, de ahí que el país fronterizo fue uno de los principales clientes del café colombiano. Finalmente, en el año 2015, el ingeniero Juan Yáñez asumió el reto de mantener el

posicionamiento de la firma con la visión de expandir el Core del negocio a los mercados internacionales. (Ver Figura 1)



Figura 1. Antecedentes de la firma Café Galavis. La figura evidencia los principales hitos que han marcado la historia de Café Galavis durante su trayectoria empresarial durante más de 100 años. (Café Galavis 2019)

Política del Sistema Integrado de Gestión

Café Galavis es una industria dedicada a la elaboración de líneas de café tostado, molido y comercialización de productos alimenticios, comprometida con su política del sistema integrado de gestión: ofrecer productos de alta calidad e inocuidad de los alimentos, logrando la satisfacción, expectativas y fidelización de nuestros clientes; estandarizar procesos y utilizar equipos, maquinaria e infraestructura adecuada; seleccionar proveedores y contratistas altamente calificados; mantener y fortalecer un talento humano competente y comprometido; promover el bienestar de nuestro equipo humano; ejecutar las actividades en pro del mejoramiento continuo y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios entre las distintas partes de interés.

BALANZA COMERCIAL DEL CAFÉ COLOMBIANO

Según la Federación Nacional de Cafeteros, en Colombia existen 541'228 familias cafeteras, 656'906 fincas productoras, 853'809 hectáreas y 544 marcas en el mundo que llevan el sello de "Café de Colombia". En el año 2019, los caficultores obtuvieron ingresos

por un valor aproximado a \$2000 millones de dólares, lo que se convierte en la segunda cifra más alta en la historia de la economía cafetera colombiana, en comparación del año 2017 con un valor de \$2020 millones de dólares. Para el año cafetero 2018/19, las proyecciones de la producción a nivel global alcanzarían unos 174,5 millones de sacos de café de 60 kg, liderada principalmente por una mayor producción en países como Brasil. Por otra parte, Vietnam e Indonesia también incrementarían su producción, debido a las buenas condiciones climáticas previstas para el Sureste Asiático. (Ver figura 2)



Figura 2. Balance mundial del café (millones de sacos de 60 kg). El consumo de café a nivel mundial ha mostrado una tendencia creciente durante los años 2012 a 2019, siendo los años 2013, 2017 y 2019 donde la variación del inventario final ha sido positiva, es decir, la producción ha sido superior a la demanda. (Sergio Clavijo 2019)

Las exportaciones de café colombiano para el periodo 2018/19 aumentó en un 6,3% a 13,5 millones de sacos frente a 12,7 millones de sacos en el año cafetero anterior (ver tabla 1). El aumento fue impulsado por la creciente demanda de Estados Unidos, seguido de Malasia con 8,1% y Rusia con 6,8%, siendo los principales destinos de las exportaciones Norteamérica (Estados Unidos y Canadá con 6 millones y 1,1 millones de sacos), Europa con 3,9 millones (Alemania y Bélgica) y Asia con 1,9 millones de sacos (Japón y Corea del Sur).

Del total de las exportaciones, la Federación Nacional de Cafeteros -FNC- exportó 2,4 millones de sacos de café verde, apoyando a los cafés especiales de varias regiones del país y manteniendo su posición como principal exportador de café en Colombia. Por otro lado,

Estados Unidos con un 45% de participación del mercado, fue el importador más representativo del café colombiano, su volumen aumentó un 9% con respecto al año inmediatamente anterior, mientras que Japón redujo sus importaciones al 8%. (Federación Nacional de Cafeteros 2019) (ver figura 3).

Tabla 1
Balanza comercial del café colombiano

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Producción e importaciones	14,2	14,9	14,4	15,2
Producción	14	14,6	13,8	13,9
Importación	0,2	0,3	0,6	1,3
Exportaciones y consumo	14	15,2	14,5	15,3
Exportaciones	12,3	13,5	12,7	13,5
Consumo interno	1,7	1,7	1,8	1,8

La tabla relaciona las exportaciones de café colombiano que para el periodo 2018/19 aumentaron un 6,3% hasta los 13,5 millones de sacos frente a los 12,7 millones de sacos del año cafetero anterior. (Federación Nacional de Cafeteros 2019)

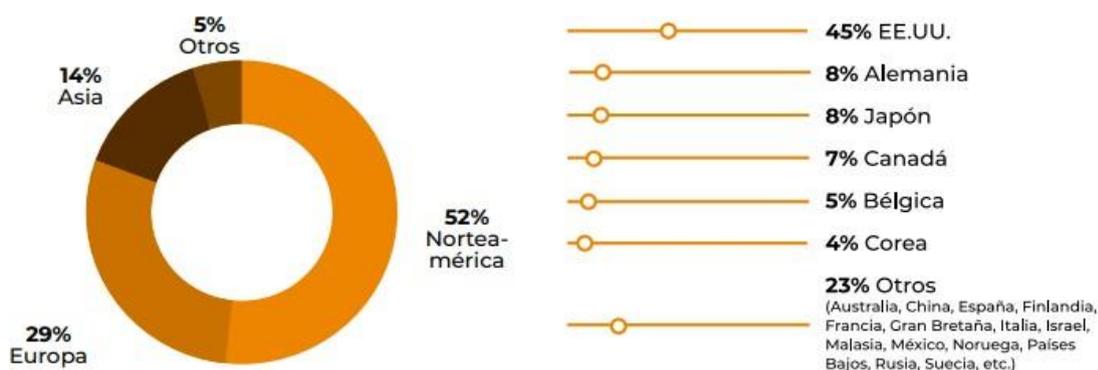


Figura 3. Exportaciones por continente y país 2018/19. Dentro de los mercados más representativos en la exportación de Café de Colombia para el año 2018/19, se destaca que el 52% se concentra en el continente de América del Norte y Europa con el 29%, siendo Estados Unidos con el 45% y Alemania con el 8% los países con mayor proporción. (Federación Nacional de Cafeteros 2019)

VALOR DE MARCA Y DETERMINANTES PARA EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Los directores ejecutivos requieren medidas confiables y objetivas para determinar el valor de sus marcas; un marco de referencia que les permita evaluar el efecto en la toma de decisiones, fundamentado en el impacto de las diferentes estrategias competitivas implementadas a lo largo del tiempo. En este sentido, Juan Yáñez solicitó una consultoría a un

grupo de investigación de una Institución de Educación Superior, con el fin de determinar el valor de la marca Café Galavis a nivel regional, nacional y establecer los determinantes que permitan considerar un proceso de internacionalización de la firma. El primer interrogante que surgió por parte de los investigadores fue: ¿Cómo realizar la medición de un activo intangible? ¿Qué dimensiones de análisis se requieren en la creación de un modelo pertinente, objetivo y confiable?, por tal motivo, los consultores efectuaron un análisis de las dimensiones más estudiadas en la literatura del branding, con el fin de diseñar y adaptar un modelo que permitió realizar una aproximación del constructo del valor de marca. (ver figura 4).

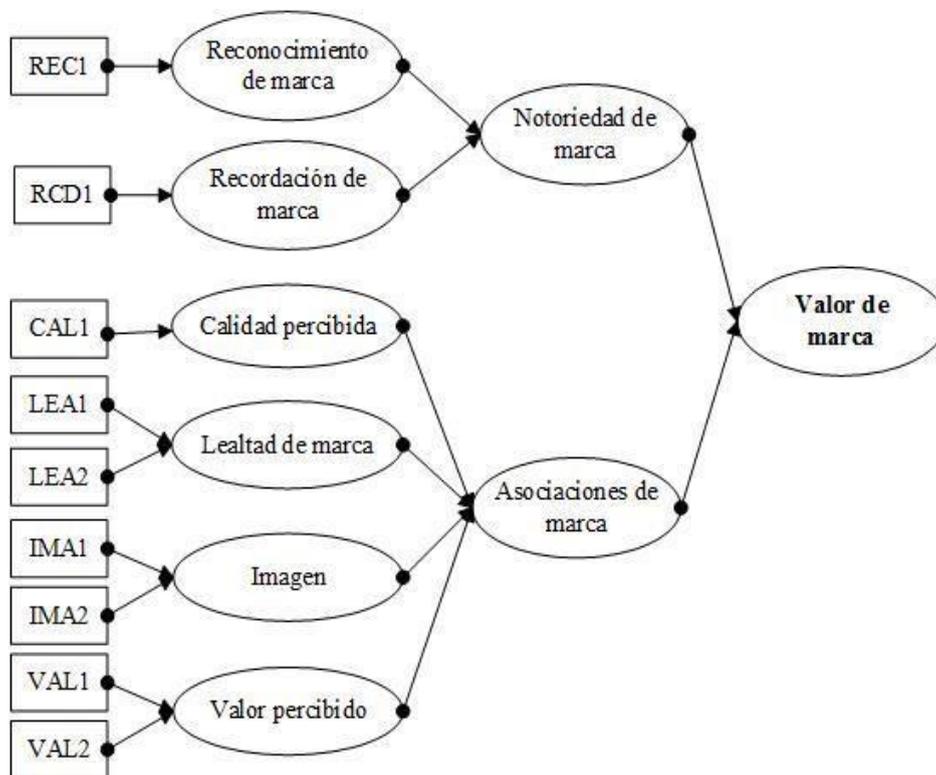


Figura 4. Aproximación del valor de marca. Se detalla el constructo “Valor de marca” especificado como una variable agregada de tercer orden, con dos constructos de segundo orden (Notoriedad de marca y Asociaciones de marca) y seis subconjuntos de primer orden (Reconocimiento de marca, Recordación de marca) y (Calidad percibida, Lealtad de marca, Imagen de marca y valor percibido). (Pérez Pérez 2018)

De las diferentes propuestas de medición recogidas, se destacan las que describen el valor de marca como un concepto multidimensional, formado por diferentes componentes medidos a su vez mediante diversos indicadores (Aaker 1991);(Keller 1993);(Yoo, Donthu, and Lee 2000);(Cooksey, Pappu, and Quester 2005);(Jung and Sung 2008). La elección adecuada de estos indicadores es un aspecto muy importante en el desarrollo y validación de los instrumentos de medida. De acuerdo con lo anterior, la notoriedad de marca se determinó

mediante la propuesta de (Keller 1993) y (Netemeyer et al. 2004) ; las asociaciones de marca, se midieron a través de varios ítems propuestos por diferentes investigadores, la calidad percibida (Zeithaml 1988) , la lealtad de marca se midió a través de una escala adaptada de (Yoo et al. 2000), la imagen de marca según (Aaker 1991),(Costa 2005) y (Keller 1993), integrada a la identidad (material y simbólica) y los valores (funcionales, psicológicos y emocionales) de la marca y finalmente el valor de marca percibido (Chen and Dubinsky 2003).

El segundo interrogante que surgió fue: ¿Cómo identificar los determinantes para el proceso de internacionalización? esta inquietud llevó a los consultores a realizar una revisión de los autores más relevantes en el ámbito de la estrategia. Según (Porter 1990) la estrategia se enfoca en la creación de una posición única, definiendo la cadena de valor como una herramienta de análisis empresarial que identifica y descompone el conjunto de actividades de una organización que generan valor y mediante esta, llegar a obtener una ventaja competitiva.

Por otro lado, (Hamel and Prahalad 1990) establecen la importancia de conocer las ventajas específicas de firma o competencias claves y con el fin de ayudar a los gerentes a identificar dichas competencias, los autores describen las siguientes características: (a) las competencias adquiridas en las rutinas en términos de conocimiento y aprendizaje deben ser difíciles de replicar para los competidores. (b) proporcionar acceso potencial a nuevos entornos económicos y de mercado, (c) generar un valor agregado al producto o servicio, generando un vínculo fuerte con el cliente al satisfacer las necesidades y (d) la alta dirección debe velar por asegurar las competencias claves, en términos de creación de valor y satisfacción de los objetivos de las partes interesadas.

Así mismo, (Verbeke 2013) señala que la estrategia en el ámbito de los negocios internacionales se orienta en que las organizaciones alcancen un factor diferenciador en relación a los competidores, mediante la articulación de sus fortalezas internas con las oportunidades y los desafíos de los entornos geográficos, los cuales permiten crear valor y satisfacer los objetivos de los stakeholders, tanto a nivel nacional como internacional. En este orden de ideas, los investigadores definieron el constructo “Transferibles internacionales” (ver figura 5) con el fin de analizar los determinantes para el proceso de internacionalización.

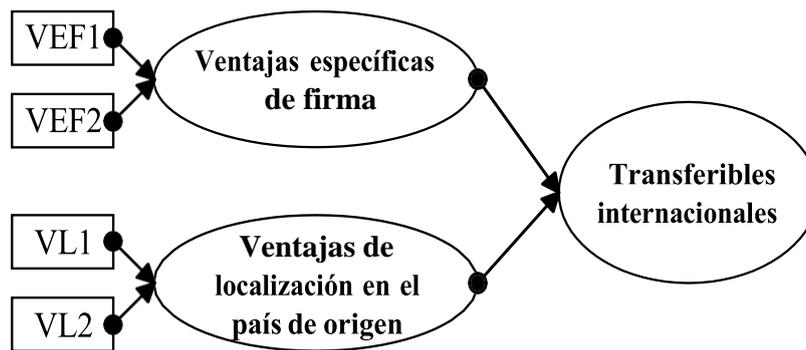


Figura 5. Transferibles internacionales. El constructo se diseñó como una variable agregada de segundo orden, conformada por dos dimensiones de primer orden (Ventajas específicas de firma y ventajas de localización en el país de origen). Autoría propia.

Finalmente, los instrumentos (ver tabla 2) se construyeron teniendo en cuenta las dimensiones del constructo “valor de marca” y los “transferibles internacionales”.

Tabla 2
Escalas empleadas en las entrevistas semiestructuradas

VALOR DE MARCA
NOTORIEDAD DE MARCA
Reconocimiento de marca
REC1. ¿Reconoce la marca "Café Galavis" frente a otras marcas competidoras de Café tostado y molido?
Recordación de marca
RCD1. ¿Cuándo piensa en café tostado y molido, Café Galavis es una de las marcas que más recuerda?
ASOCIACIONES DE MARCA
Calidad percibida
CAL1. ¿Los productos de Café Galavis son de calidad y de alta confianza?
Lealtad de marca
LEA1. ¿Considera el almacén como un comprador leal de la marca?
LEA2. ¿Si comprará Café tostado y molido, Café Galavis sería su primera opción de compra?
Imagen de marca
IMA1. ¿Considera que los atributos de pureza, sabor, aroma respaldan la marca Café Galavis?
IMA2. ¿Considera la imagen de Café Galavis de tradición?
Valor percibido

VAL1. ¿La marca "Café Galavis" aporta un valor adicional al producto con relación al precio que hay que pagar por él?

VAL2. ¿Dentro del mercado de Café tostado y molido, considera Café Galavis como una buena compra?

TRANSFERIBLES INTERNACIONALES

VENTAJAS ESPECÍFICAS DE FIRMA TRANSFERIBLES

VEF1. ¿Considera el Café Orgánico como una fortaleza de Café Galavis para incursionar en mercados extranjeros?

VEF2. ¿Considera el sello "Café de Colombia" en los productos de Café Galavis como un rasgo distintivo para competir en mercados internacionales?

VENTAJAS DE LOCALIZACIÓN

VL1. ¿Los suelos de las zonas cafeteras de Colombia o la región de Norte de Santander se caracterizan por tener buenas características físicas para la producción de café?

VL2. ¿Considera que el estado colombiano brinda un apoyo eficaz de incentivos fiscales o bajos aranceles al sector productivo de café?

La tabla relaciona trece preguntas diseñadas estratégicamente y aplicadas conforme a los constructos planteados en los modelos. Autoría propia

A continuación, se relacionan los resultados de las entrevistas por cada una de las partes de interés (ver tabla 3) y el informe técnico de la consultoría de la aproximación del valor de la marca y los determinantes para iniciar el proceso de internacionalización

Tabla 3
Resultados de las entrevistas semiestructuradas

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN Y DIRECTOR COMERCIAL	PROVEEDORES - RACAFE Y UNA TRILLADORA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA	CLIENTES MAYORISTAS Y TIENDAS DE CADENA
<p>La notoriedad de la marca "Café Galavis" es reconocida por el sabor, aroma y frescura del producto. La trayectoria de la firma y tradición en la región ha sido fundamental en el posicionamiento y recordación de la marca; la calidad de materia prima y el proceso productivo certificado bajo normas internacionales en calidad que garantizan a los clientes el cumplimiento de altos estándares de calidad.</p>	<p>La notoriedad de la marca de sus proveedores está relacionada con el reconocimiento que Café Galavis tiene por su trayectoria en el mercado, variedad de tipos de café (Tostado y molido, instantáneo y café tipo exportación) y productos de excelente calidad. Es recordada como uno de los clientes más importantes en la región de Norte de Santander; sin embargo, no es conocida en el interior del país como otros competidores de café tostado y molido. La marca se caracteriza por sus productos de calidad y alta confianza; es considerada como uno de los clientes más exigentes en los insumos del proceso de producción, es por esto por lo que la materia prima (café de consumo y excelso) cumple con altos estándares en los temas de consistencia y granulometría.</p>	<p>La notoriedad de la marca "Café Galavis" es un referente de café de tradición de la ciudad de Cúcuta; productos de calidad y diseño llamativo que por años se ha posicionado entre las mejores marcas del mercado. Es recordado por ser uno de los productos con mayor rotación en los inventarios, cuyos atributos característicos son la calidad, el aroma y el precio accesible. Los productos son de calidad; un indicador de confianza es el aumento constante de las ventas. Las tiendas se consideran fieles compradoras de la marca por la alta demanda. La percepción como primera opción de compra, se relaciona con las diferentes variedades y marcas tradicionales que han ganado espacio en el mercado nacional.</p>
<p>La imagen de la marca se asocia a un producto con atributos de excelente calidad, textura y gran sabor característicos de su proceso de tostión baja-media que garantiza una taza suave; marca destacada por su tradición. El valor percibido está respaldado por la calidad del proceso de producción y la materia prima, un productofresco y de precio competitivo frente a los competidores.</p>	<p>La imagen de la marca está respaldada por los atributos de pureza, sabor, aroma y una tradición que se ha consolidado en el mercado desde principios del siglo XX. Por otro lado, la marca aporta un alto valor al producto en relación al precio que se paga por él, cuyo valor percibido se apoya en la historia, trayectoria y posicionamiento en la región considerando el producto como una buena compra.</p>	<p>La imagen de marca está asociada a la tradición y a los atributos de pureza, sabor, aroma que respaldan la marca. El valor percibido de la marca está en línea con el precio del producto cuyo beneficio representativo para el consumidor es la calidad, considerándolo como una buena compra por parte de los clientes. Sin embargo, la marca debe innovar para añadir mayor valor.</p>
<p>La región de Norte de Santander se caracteriza por tener fincas productoras de Café con excelentes características físicas (grano, tamaño y consistencia); la zona cuenta con diferentes pisos térmicos que permiten manejar variedad de granos (castilla, granos arábigos) y aromas. Entre ellos se encuentran los municipios de Toledo, Gramalote y Ragonvalia.</p>	<p>Por otra parte, consideran el café orgánico como una fortaleza para ingresar a los mercados externos; el sello "Café de Colombia" como distintivo permite competir en los mercados internacionales dado al posicionamiento y modalidad del café a nivel mundial y el apoyo de la Federación Cafetera en temas relacionados con las asesorías al productor y buenas prácticas de cultivo. Asimismo, Café Galavis se considera una empresa que cumple con los plazos de pago a sus proveedores.</p>	

La tabla relaciona los resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores de mayor trayectoria laboral de la firma; proveedores a nivel nacional y regional, administradores de los principales clientes "almacenes de cadena y supermercados mayoristas" de la ciudad de San José de Cúcuta, Colombia. (Pérez Pérez 2018)

INFORME TECNICO PRESENTADO A LA ALTA DIRECCIÓN

- “Café Galavis” en la categoría de producto café tostado y molido se reconoce como: una de las principales marcas “top of mind” de trayectoria e historia, de alta demanda, mayor rotación en los supermercados y centros de cadena, cuyo principal rasgo distintivo en la mente del consumidor es el sabor, aroma y frescura.
- La imagen de la marca se ha posicionado en la región como un referente de tradición y calidad que engloba un gran nicho de mercado de personas adultas, al ser una marca que se recuerda de generación en generación, además, los proveedores consideran a Café Galavis como uno de los clientes más representativos en el Norte de Santander.
- Las asociaciones de la marca con relación a la calidad percibida por cada una de las partes de interés se relacionan con el producto; un café cuyos atributos de sabor, pureza, aroma y frescura impactan en la confianza del consumidor y generan un vínculo favorable actitudinal y afectivo.
- La materia prima es considerada como un factor clave en la construcción de la marca, al ser la base para una evaluación relevante y efectiva por parte de los colaboradores, proveedores, clientes.
- El diseño del empaque (lámina de protección con dos películas de celofán, polietileno y una de aluminio, empacado al vacío), favorece la conservación de las calidades del aroma y sabor que lo distinguen en el mercado.
- La trayectoria del capital humano permitió adquirir un conocimiento tácito y buenas prácticas del proceso productivo, como patrimonio intangible de la calidad en los productos.
- La presencia de múltiples marcas, la innovación y las estrategias de mercadeo para impulsar la compra del producto implementadas por los competidores, son aspectos que los compradores tendrían en cuenta para considerarla como su primera elección de compra.
- El valor percibido con relación al costo-beneficio está fundamentado por la trayectoria de la firma, los productos de alta confianza y calidad; soportados por procesos productivos y administrativos certificados bajo altos estándares de calidad.

- Las zonas de cultivo ubicadas en las áreas geográficas del país (Armenia, Pereira, Bucaramanga, Popayán, Huila) cuentan con certificaciones en la producción del café orgánico, de la misma forma, las condiciones climáticas propician excelentes características físicas para la producción de café y las buenas prácticas de siembra que garantizan su calidad.
- La tendencia global hacia los cafés especiales, está orientada a un nicho de mercado que busca el compromiso de los productores con el medio ambiente, la responsabilidad social con los sembradores detrás del cultivo y el aseguramiento de la inocuidad de los alimentos en cada una de las etapas de la cadena productiva.
- El logo “Café de Colombia” comunica respeto por el origen y la tradición, así como la garantía de un producto de alta calidad, fundamentado en modelos eficientes de cosecha y en los programas de “Sostenibilidad en Acción” que mejoran el ingreso de las familias caficultoras.

CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA CAPACIDAD RECOMBINACIÓN

De acuerdo con los resultados de la investigación, la consolidación del capital de marca a lo largo de más de un siglo, el liderazgo en el mercado regional y las diferentes variables externas que afectaron a la firma (Factores políticos, económicos , nuevos competidores, entre otros), condujo a que el ingeniero Juan Yáñez se enfocará en la capacidad de recombinación y efectuando las siguientes estrategias: (a) implemento una política de no repartición de dividendos hasta superar la crisis financiera; (b) incremento la productividad de los procesos y aumento la eficiencia de la capacidad instalada que se encontraba al 20% de su capacidad, (c) obtuvo recursos externos de financiamiento, gestionando en el año 2016 ante la Cámara de Comercio de la ciudad, un proyecto denominado “Alistamientos para mercados internacionales” por un valor de \$50’000 dólares, a través de una de las líneas de trabajo enfocada en el fortalecimiento del sector exportador de la región del departamento y los programas para fortalecimiento empresarial; (d) replanteo la estrategia de crecimiento orientada a la diversificación concéntrica de su portafolio (ver figura 6)



Figura 6. Diversificación concéntrica mediante la estrategia “Marca paraguas”. Para el año 2017, las líneas de productos se ampliaron de dos líneas (Galavis Extra café tradicional, Galavis Extra café instantáneo) que se habían implementado tradicionalmente desde su fundación a cinco líneas adicionales (Galavis Extra café gourmet (Excelso); Café Galavis Extra - línea de exportación (en grano y molido); Café Galavis orgánico; Chocolate Galavis en tabletas y Choco-Galavis en polvo) cubriendo un nicho de mercado más exigente y de calidad. (Café Galavis 2019)

Estas decisiones gerenciales fueron soportadas mediante las inversiones de adecuación de una planta para la producción del café orgánico, adquisición de maquinaria eficiente, trayectoria y experiencia del capital humano cuyo conocimiento fue adquirido desde la fundación de la empresa, garantizando un proceso productivo de alta calidad y eficacia en la logística de la distribución del producto a nivel regional.

Así mismo, en el 2017, el ingeniero Juan Yáñez adaptó el proceso productivo y de apoyo a las nuevas exigencias y tendencias de la gestión administrativa y producción del café, fortaleciendo y estandarizando las actividades de la cadena de valor al certificar sus procesos en Gestión de Calidad (ISO 9001:2015); Gestión de Seguridad Alimentaria (ISO 22000:2018) , Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos, HACCP (NTC 5830:2019), asegurando la inocuidad de los alimentos en cada una de las etapas de la cadena productiva y la certificación del café orgánico bajo los estándares de la agricultura orgánica, para la comercialización en el territorio nacional según la Resolución 0187/2006 (Ministerio de agricultura y desarrollo rural 2006), certificación internacional bajo los estándares del mercado Japonés; manejo y etiquetado de productos orgánicos de los Estados Unidos; y las normas orgánicas de la Unión Europea, fuente de ventaja competitiva que permitió reconocer la necesidad de incursionar y explotar las ventajas específicas de la firma en mercados extranjeros.

UN NUEVO DESAFIO: EXPANDIRSE A NUEVOS MERCADOS FORANEOS

El plan estratégico de expansión hacia mercados foráneos, orientó sus esfuerzos en el desarrollo del café orgánico, considerado como uno de los productos estrella para conquistar los mercados de Asia, Europa y América Latina (ver figura 7). La meta de Juan Yáñez es que las ventas al exterior generen por lo menos el 25% de la producción total de la empresa, estableciendo la siguiente visión: *“Tengo que diferenciarme, vender algo con un valor agregado. Apuntamos con el café orgánico porque es un producto que va de la mano con la nueva dinámica del mercado y los consumidores, que exigen alimentos sostenibles, libres de químicos”*



Figura 7. Tendencias del mercado de cafés especiales. Según la inteligencia de negocios de Procolombia las oportunidades de negocio de los cafés especiales en el mundo se han ido consolidando con mayor tendencia en Centroamérica, Suramérica y Europa. (Procolombia 2017)

Finalmente, Juan Yáñez – CEO proyecta explotar las ventajas específicas transferibles y alcanzar un factor diferenciador en relación a los competidores. Su nuevo desafío **“Crear una cadena de valor competitiva”**, para lo cual, teniendo en cuenta los resultados presentados en el informe técnico, realizará una junta directiva con el propósito de tomar decisiones gerenciales, con el fin de fortalecer el posicionamiento de la marca a nivel nacional e internacional y analizar los determinantes requeridos para expandirse a nuevos mercados, evaluando de esta forma, las condiciones económicas, jurídicas, políticas y culturales de los países potenciales alrededor del mundo.

REFERENCIAS

- Aaker, David A. 1991. "Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of Brand Name." *New York: The Free Press* 206.
- Café de Colombia. 2021. "Historia del Café de Colombia" Retrieved March 28, 2021 (<https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>).
- Café Galavis. 2019. "Portafolio de Productos Café Galavis" Retrieved May 13, 2021 (<http://www.cafegalavis.com.co/productos-2/>).
- Clavijo, Sergio. 2019. "Panorama Cafetero 2019-2020." *La Republica*. Retrieved May 13, 2021 (<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2019-2020-2920631>).
- Chen, Zhan, and Alan J. Dubinsky. 2003. "A Conceptual Model of Perceived Customer Value in E-commerce: A Preliminary Investigation." *Psychology & Marketing* 20(4):323–47.
- Cooksey, Ray W., Ravi Pappu, and Pascale G. Quester. 2005. "Consumer-based Brand Equity: Improving the Measurement – Empirical Evidence." *Journal of Product & Brand Management* 14(3):143–54. doi: 10.1108/10610420510601012.
- Costa, Joan. 2005. "Imagen de Marca. Un Fenómeno Social." *Barcelona, Paidós* (3):323–29.
- Federación Nacional de Cafeteros. 2019. *Informe Del Gerente Al 88 Congreso Nacional de Cafeteros*.
- Hamel, Gary, and Coimbatore K. Prahalad. 1990. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68(3):79–91.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), (2015). Quality management systems. NTC-ISO 9001:2015 (Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación)
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), (2018). Food Safety Management System Standard. NTC-ISO 22000:2018 (Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación)

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2019) - Hazard Analysis and Critical Control Points. HACCP -NTC (Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación)
- Jung, Jaehee, and Eunyong Sung. 2008. "Consumer-based Brand Equity." *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.
- Keller, Kevin Lane. 1993. "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing* 57(1):1–22. doi: 10.1177/002224299305700101.
- Ministerio de agricultura y desarrollo rural. 2006. "Resolucion 187 de 2006." *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*.
- Netemeyer, Richard G., Balaji Krishnan, Chris Pullig, Guangping Wang, Mehmet Yagci, Dwane Dean, Joe Ricks, and Ferdinand Wirth. 2004. "Developing and Validating Measures of Facets of Customer-Based Brand Equity." *Journal of Business Research* 57(2):209–24. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00303-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00303-4).
- Pérez Pérez, J. E. 2018. "Approximation of the Brand Value of the Firm Café Galavis." *Journal of Physics: Conference Series* 1126:12061. doi: 10.1088/1742-6596/1126/1/012061.
- Porter, Michael E. 1990. "The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review." *Harvard Business Review* 91.
- Procolombia, (2017). Business opportunities, special coffees. Retrieved from: <https://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio>
- Verbeke, Alain. 2013. *International Business Strategy*. Cambridge University Press.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, and Sungho Lee. 2000. "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity." *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(2):195–211.
- Zeithaml, Valarie A. 1988. "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." *Journal of Marketing* 52(3):2–22.

NOTA DE ENSEÑANZA

Sinopsis

Café Galavis es considerada una de las empresas familiares líderes en el desarrollo industrial y con el mayor reconocimiento empresarial, con un siglo de experiencia en la producción y comercialización de café tostado y molido en la ciudad de Cúcuta, Colombia. En el año 2015, la crisis diplomática, humanitaria y económica surgida entre los gobiernos de Colombia y Venezuela, produjo el cierre indefinido de la frontera colombo-venezolana; estas circunstancias generaron un incremento en los ingresos por el café de contrabando; además, la presencia de diferentes competidores y marcas tradicionales impactaron negativamente el nivel de ventas, afectando considerablemente la estabilidad financiera, así mismo, las dificultades internas de carácter familiar y de gestión administrativa llevaron al cambio de la alta gerencia. Juan Yáñez fue nombrado director general, encargado de evitar el cierre de la empresa, ¿Cómo determinar las fuentes de ventaja competitiva del valor de la marca? ¿Cómo diversificar los flujos de ingreso? ¿Cómo expandir el Core del negocio a nuevos mercados? ¿Qué estrategia de internacionalización implementar? Sus decisiones de gestión se apoyaron en la aproximación al valor de la marca a nivel regional y en el análisis de los determinantes del proceso de internacionalización realizado por un grupo de investigación de una Institución de Educación Superior; el nuevo plan estratégico se centró en la diversificación de productos y en la expansión a mercados extranjeros.

Público objetivo y prerrequisitos

El caso de enseñanza está dirigido a estudiantes de programas académicos de posgrados en áreas de conocimiento de Negocios Internacionales, Marketing o MBA. Se requiere de los requisitos previos (Gerencia Internacional, Marketing y Logística Internacional). En los módulos de Marketing, Gestión Estratégica, Gestión de la Marca, el caso permite orientar los conceptos de valor de marca o branding y analizar la cadena de valor para la implementación de estrategias que promuevan las ventajas competitivas de las empresas. Así mismo, en los módulos de Gestión Internacional, Gestión Empresarial, Negocios Internacionales, el análisis de los fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales, la estrategia de internacionalización y los modos de entrada, permiten analizar la toma de decisión para que las empresas puedan iniciar un proceso de internacionalización.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el caso, los estudiantes estarán en la capacidad de:

1. Analizar el concepto multidimensional del valor de marca mediante el modelo de red neuronal asociativa.
2. Identificar los principales fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales.
3. Proponer la estrategia y modo de entrada a un país mediante el análisis de las presiones duales y fuentes de ventaja competitiva de la cadena de valor de una firma.

Revisión de la literatura

El significado de la marca: cómo y por qué damos sentido a los productos y servicios. (2013). Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Recuperado de <http://www.ebrary.com>. Capítulo 5 "El significado de la marca, definiciones y sentido, páginas 179-198.

International Business Strategy Rethinking the Foundations of Global Corporate Success, Cambridge University Press, Capítulos 1. Fundamentos conceptuales de la estrategia empresarial internacional y Capítulos 2. El papel crítico de las ventajas específicas de las empresas (FSA).

Porter, M. E. (1985) Ventaja competitiva: Creating and Sustaining Superior Performance. México: Grupo Editorial Patria, 2016. Capítulo 2. La cadena de valor y la ventaja competitiva

Asignación de preguntas

1. ¿Cuáles son los aspectos del valor de la marca Café Galavis más representativos mencionados por los stakeholders?
2. Teniendo en cuenta los resultados de los modelos presentados en el caso ¿Qué acciones el Ing. Juan Yáñez y su equipo de marketing deben implementar para fortalecer el posicionamiento de la marca?
3. ¿Cuáles fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales se identifican en el caso propuesto?
4. ¿Porque las ventajas específicas de firma en el país de origen no pueden ser transferibles internacionalmente? Determine algunos ejemplos.

5. ¿Qué estrategia de internacionalización y modo de entrada recomendaría a Juan Yáñez - CEO para entrar en los mercados extranjeros teniendo en cuenta los riesgos existentes y experiencia de la firma?

Plan de enseñanza

*Tabla 1
Programación del plan de enseñanza*

Tiempo	Etapas
	Introducción
10-15 min	Realizar un análisis de contexto mediante la información del Balance comercial del café colombiano y proyectar el siguiente video https://www.youtube.com/watch?v=WOE3Z0qdNaM , cuya reflexión inicial es: ¿Por qué el café de Colombia es el mejor café del mundo?
	Modelo de red neuronal asociativa
45 min	¿Qué aspectos tiene en cuenta un consumidor al momento de elegir la marca de un producto o servicio respecto a otro? ¿Cuáles son las razones para que estos aspectos prevalezcan en su mente? ¿Cuáles son los aspectos del valor de la marca Café Galavis más representativos mencionados por los stakeholders? (Ver figura 1. Diseño del modelo de red neuronal asociativa de la marca Café Galavis) De acuerdo con los resultados de los modelos ¿Qué acciones el ingeniero Juan Yáñez y su equipo de marketing deben implementar para fortalecer el posicionamiento de la marca?
	Fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales
30 min	¿Cuáles fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales se identifican en el caso propuesto? ¿Porque las ventajas específicas de firma en el país de origen no pueden ser transferibles internacionalmente? Determine algunos ejemplos.
	Estrategia de internacionalización y modo de entrada
30 min	¿Qué estrategia de internacionalización y modo de entrada recomendaría a Juan Yáñez - CEO para entrar en los mercados extranjeros teniendo en cuenta los riesgos existentes y experiencia de la firma?

Cierre

15 min

Lecciones ¿Es importante para las organizaciones conocer el “valor de marca” de sus productos o servicios ? ¿Porque? ¿Qué factores deben tener en cuenta los gerentes para llevar a cabo la expansión del Core del negocio a otros países?

DESARROLLO DEL PLAN DE ENSEÑANZA

Introducción (10-15 min)

Se recomienda que los estudiantes previamente hayan consultado la página web de la empresa <http://www.cafegalavis.com.co/> e indaguen el direccionamiento estratégico (misión, visión, valores corporativos, proceso productivo, productos). El profesor abrirá la sesión con un comentario sobre el balance comercial del café colombiano y la incidencia que tiene el producto en el mundo, teniendo en cuenta los datos proporcionados en el caso (tabla 1. Balanza comercial del café colombiano, figura 3. Exportaciones por continente y país 2018/19, figura 7. Tendencias del mercado de cafés especiales), posteriormente podrá proyectar el siguiente video <https://www.youtube.com/watch?v=WOE3Z0qdNaM> cuya reflexión inicial es ¿Por qué el café de Colombia es el mejor café del mundo? , evidenciando de forma introductoria las ventajas competitivas del producto, ubicación geográfica de la producción, sus oportunidades en los mercados y ventajas de localización del país, entre otras.

Modelo de red neuronal asociativa (45 min)

Para comprender el significado de las asociaciones de marca, el profesor iniciará un debate abierto con las siguientes preguntas de reflexión: *¿Qué aspectos tiene en cuenta un consumidor al momento de elegir la marca de un producto o servicio respecto a otro? ¿Cuáles son las razones para que estos aspectos prevalezcan en su mente?* El auditorio proporcionará respuestas concretas de aspectos como: calidad , precio, emociones , autorrealización , relación costo/beneficio, exclusividad, diseño, reconocimiento en el mercado y las razones como: satisfacción de las necesidades, superación de expectativas, estrategias de comunicación (Redes sociales, voz a voz), identificación del consumidor con la personalidad de la marca, entre otros, u estudiantes que no consideran aspectos relevantes

para el caso de los productos “Commodities” tan similares entre sí en cuanto a precio, apariencia, calidad, tamaño, que es difícil de identificar alguna diferencia entre los mismos como por ejemplo los productos (Energéticos, metales industriales, agrícolas, entre otros).

El profesor hará hincapié en que las conexiones entre las asociaciones o engramas permiten a los consumidores mediante sus experiencias definir una marca en términos de imagen, personalidad y posición. (McCracken, 2005), construyendo en la mente una red que justificará el compromiso y la decisión de compra (Wilson, 2002). Por consiguiente, de acuerdo con el informe técnico presentado a la alta gerencia resultado de la consultoría surge la *Pregunta 1 ¿Cuáles son los aspectos del valor de la marca Café Galavis más representativos mencionados por los stakeholders?*

Los estudiantes podrán inferir de los resultados de las entrevistas a las diferentes partes de interés y del informe técnico presentado por los investigadores a la alta dirección, el análisis del comportamiento de las dimensiones, las cuales se destacan: La notoriedad y las asociaciones relacionadas a la calidad percibida, imagen de marca y valor percibido presentan similitudes positivas de forma transversal por las partes de interés; las ventajas específicas de firma con relación al valor de la marca determinan que “Café Galavis” es considerada una de las principales marcas “top of mind” de trayectoria e historia, que se identifica por el sabor, aroma y frescura del producto, cuya fortaleza predominante es la calidad del producto y materia prima. Por otro lado, el sello “Café de Colombia” en los productos de Café Galavis es considerado como un rasgo distintivo; el reconocimiento del producto colombiano permite competir en mercados internacionales dado al posicionamiento y al ser un referente a nivel mundial. Adicionalmente, las ventajas de localización están orientadas a las tierras idóneas para el cultivo y la diferenciación de la ubicación geográfica del país permite a las fincas productoras proveer cafés con excelentes características físicas, variedad de granos y diversidad de aroma. Posteriormente, con la información suministrada por los estudiantes, el profesor diseñará un modelo de red neuronal para la marca Café Galavis de forma manual en la pizarra o mediante el uso de herramientas online (Goconqr, Coogle, MAPMYself, XMind, entre otras), para ser expuesto en el aula de clase. Los estudiantes en mesa redonda participarán en el análisis de las dimensiones que conforman el constructo del valor de marca o branding de la marca Café Galavis.

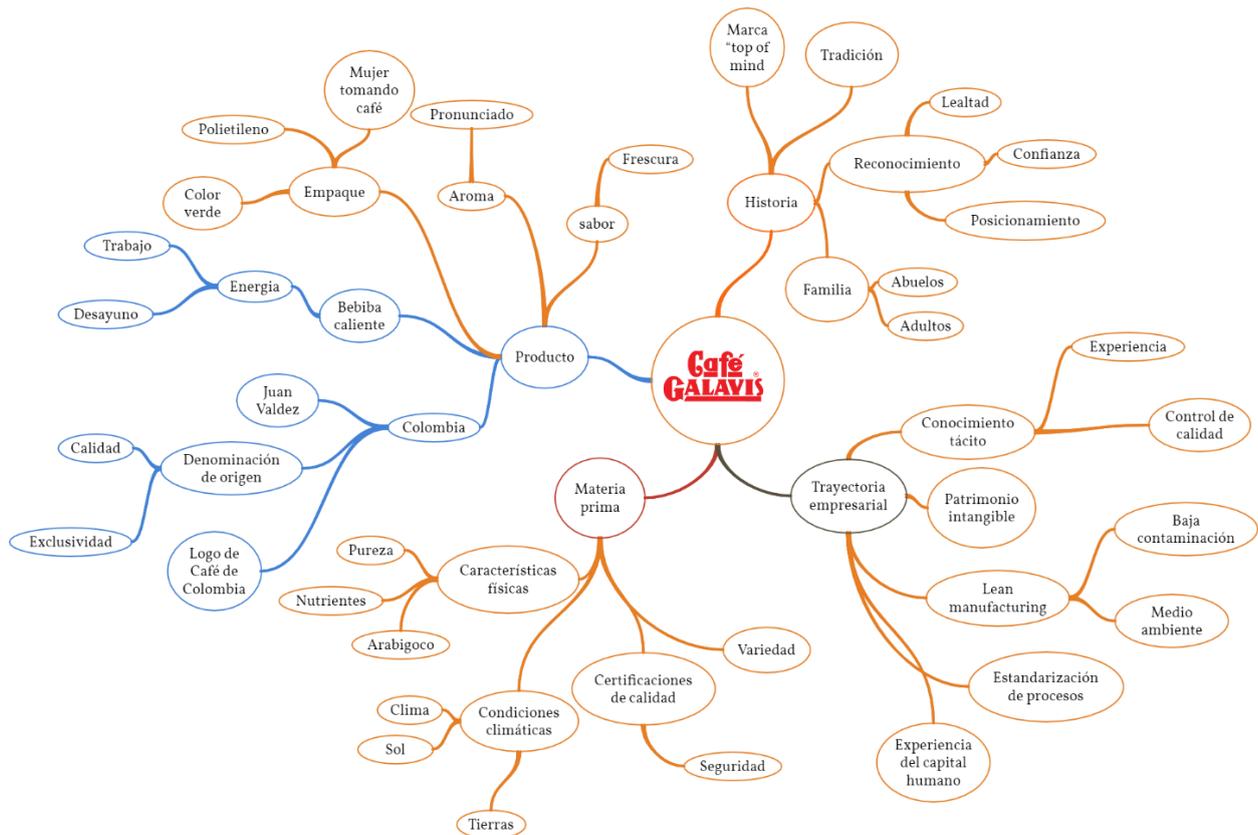


Figura 1. Diseño del modelo de red neuronal asociativa de la marca Café Galavis. Autoría propia.

Finalmente, darán respuesta al siguiente interrogante: con los resultados obtenidos del modelo diseñado, Pregunta 2. ¿Qué acciones el ingeniero Juan Yáñez y su equipo de marketing deben implementar para fortalecer el posicionamiento de la marca? Los estudiantes podrán identificar del modelo de red neuronal asociativa dentro de sus dimensiones que la tradición enfoca y engloba un nicho de mercado orientado a las personas adultas, al ser una marca que se recuerda de generación en generación en los hogares por sus más de cien años de posicionamiento regional. Por tal motivo, la firma debe hacer hincapié en este aspecto particular, mediante la innovación del producto; otra alternativa a considerar es el segmento Millenials, jóvenes menores de 35 años, teniendo en cuenta el relevo generacional de los consumidores y la posibilidad de la pérdida de identidad que podría generarse en un futuro. Otros estudiantes podrán enfocarse desde la gestión administrativa (Reestructurar la imagen, posicionar las ventajas competitivas del producto (certificaciones internacionales) e implementar estrategias de marketing digital. El debate de la primera sección puede reflejarse como se sugiere en el Plan pizarra.

Fundamentos de los conceptos de la estrategia en los negocios internacionales (30 min)

Los estudiantes previamente deberán haber leído el capítulo 1. Conceptual foundation of international business strategy y el capítulo 2 The critical rol of firms-specific advantages (FSAs) del libro International Business Strategy Rethinking the Foundations of Global Corporate Success, Cambridge University Press. El profesor dará a conocer la importancia de los conceptos claves (Ventajas de Localización en el país de origen, Ventajas específicas de firma en el país de origen (Ventajas autónomas de firma, Rutinas, Capacidad de recombinación) y Transferibles internacionales (o no vinculado a la localización) que un gerente debe tener en cuenta para llevar a cabo la expansión del Core del negocio a otros países. Nota: Los conceptos de Racionalidad y fiabilidad limitada no son tenidos en cuenta en el caso, al tratarse de conceptos directamente relacionados con el país de destino al cruzar las fronteras internacionales.

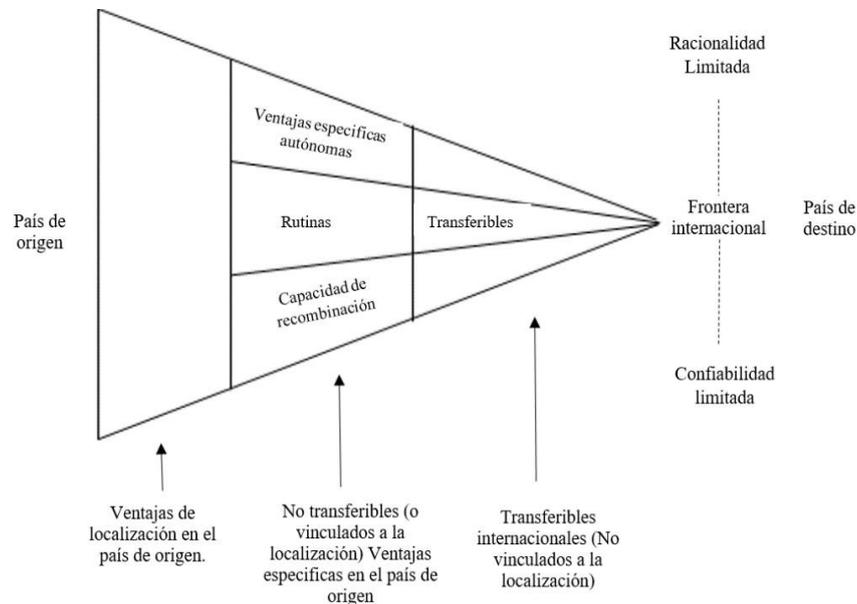


Figura 2. Fundamentos conceptuales de estrategias de negocios Internacionales. International Busines Strategy. Alain Verbeke (2013)

El profesor propiciará con los estudiantes un debate con la siguiente: *Pregunta 3. ¿Qué fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales se identifican en el caso propuesto?* Los estudiantes podrán dar aportes del video ¿Por qué el café de Colombia es el mejor café del mundo? donde se evidencian las **Ventajas de localización** del país Colombia, con relación a las zonas de cultivo de las diferentes fincas ubicadas en las áreas geográficas del país, con condiciones climáticas que propician excelentes características

físicas para la producción de café; así mismo, los resultados de las entrevistas detallan que las fincas que proveen la materia prima cuentan con certificaciones en la producción para el café orgánico (Armenia, Pereira, Bucaramanga, Popayán, Huila) y con buenas prácticas de siembra garantizando la calidad del producto final. Por otro lado, el informe técnico detalla las **Ventajas específicas de firma en el país de origen**: Café Galavis se ha posicionado a lo largo de la historia en la región de Norte de Santander como una de las principales marcas “top of mind”. De igual forma, uno de los principales valores agregados del producto se determina por la calidad de materia prima clasificada como de consumo y excelso y la trayectoria del capital humano en los procesos de producción del café, los cuales reflejan el conocimiento tácito adquirido a lo largo del tiempo en las **rutinas** y buena práctica del proceso productivo. Además, los estudiantes identificarán al inicio del caso la problemática que afectó considerablemente la estabilidad financiera (Impacto de las diferentes marcas que se han posicionado a nivel nacional, variedades de marcas tradicionales que surgieron directamente de fincas cafeteras de la región, cierre de la frontera con el país de Venezuela), llevando a la alta dirección a enfocarse en la **capacidad de recombinación** replanteando el direccionamiento estratégico de la organización, orientado a la diversificación de productos en su portafolio, aprovechando los recursos de su capacidad instalada y experiencia en el proceso productivo y distribución regional. (Ver Figura 6. Diversificación concéntrica mediante la estrategia “Marca paragua”)

Como **transferibles internacionales**, en primer lugar, se destaca el café orgánico certificado bajo los estándares de la agricultura orgánica y las certificaciones internacionales, dada la tendencia global hacia nichos de cafés especiales, dichos avales garantizan el compromiso de las organizaciones en la efectividad de los procesos y calidad del producto terminado, al cumplir con normatividades de alta calidad. En segundo lugar, el sello “Café de Colombia” en los productos de Café Galavis como un factor diferenciador ante los demás competidores en los mercados internacionales. En tercer lugar, el Logo comunica respeto por el origen y la tradición del Café de Colombia. Finalmente, el profesor iniciará un debate planteando el siguiente interrogante: *Pregunta 4. ¿Porque ventajas específicas de firma en el país de origen no pueden ser transferibles internacionalmente? ¿Por qué motivo? Determine algunos ejemplos.* El estudiante deberá tener claridad del concepto “Ventajas específicas de firma en el país de origen” Estas ventajas se consideran no transferibles a nivel internacional dado a que son fortalezas propias que una firma desarrolla en el país de origen. Dentro de los

diferentes ejemplos el caso permite inferir los siguientes: a) el conocimiento de marketing local y el posicionamiento de la marca “Café Galavis” en Colombia puede no tener el mismo impacto o reconocimiento a través de las fronteras, ya sea porque no son aplicables al contexto del país anfitrión o porque no son valorados en la misma medida por partes interesadas extranjeras. b) Otra limitación son las mejores prácticas locales (es decir, las rutinas, consideradas altamente eficaces en un país). Para el caso Café Galavis, existe un conocimiento tácito en la producción del café debido a la trayectoria en el mercado, el cual es difícil de transferir porque no puede replicarse completamente a través de simples canales de comunicación (por ejemplo, manuales técnicos), adicionalmente, es costoso y consume mucho tiempo transferir conocimientos tácitos a través de las fronteras. El debate de la segunda sección puede reflejarse como se sugiere en el Plan pizarra.

Estrategia de internacionalización y modo de entrada (30 min)

Para definir la estrategia de internacionalización el profesor socializará la matriz de análisis con base a los fundamentales de presiones duales, (Presiones por eficiencia global versus presiones por adaptación local) y las fuentes de ventajas competitivas, teniendo en cuenta la cadena de valor propuesta por Michael Porter. Los estudiantes analizarán los fundamentales para definir la estrategia (Matriz de las presiones duales versus las fuentes de ventaja competitiva de la cadena de valor) y los modos de entrada existentes a los mercados extranjeros. Discutirán el siguiente interrogante: *Pregunta 5 ¿Qué estrategia de internacionalización y modo de entrada recomendaría a Juan Yáñez - CEO para entrar en los mercados extranjeros teniendo en cuenta los riesgos existentes y experiencia de la firma?*

Presiones por eficiencia global	Alta	Estrategia global	Estrategia Transnacional
	Baja	 Estrategia internacional	Estrategia Multinacional o Multidomestica
		Baja	Alta
		Presiones por adaptación local	

Figura 3. Matriz de presiones duales. La figura relaciona los cuatro cuadrantes de estrategias acordes a las presiones por eficiencia global y presiones por adaptación local. (Bartlett y Ghoshal 1987)

Dentro de las cuatro opciones de estrategias de internacionalización los estudiantes podrán escoger las siguientes alternativas: una respuesta incorrecta es la estrategia global, aunque las presiones por adaptación local son bajas, las presiones por eficiencia global no pueden ser altas, porque no existe estandarización del producto y deslocalización de la cadena de valor. Del mismo modo, es incorrecta una estrategia multinacional y transnacional, debido a que Café Galavis no presenta altas presiones por adaptación local al presentar ventajas de localización en el país de origen. Café Galavis presenta bajas presiones por adaptación local debido a las ventajas específicas de localización o actividades *upstream* (Materia prima identificada con el sello “Café de Colombia”, clima, tierras ideales y buenas prácticas para el cultivo) y bajas presiones por eficiencia global, dado a que no hay estandarización del producto en el exterior y no hay deslocalización de la cadena de valor. Por consiguiente, los estudiantes deberían recomendar a Juan Yáñez la estrategia de **internacionalización internacional**, desarrollando de manera centralizada los productos desde la casa matriz en Colombia; con una diferenciación horizontal orientada a diversificación de productos globales, con mercados mundiales y descentralizando las actividades operacionales (técnicas de marketing, distribución, etc.)

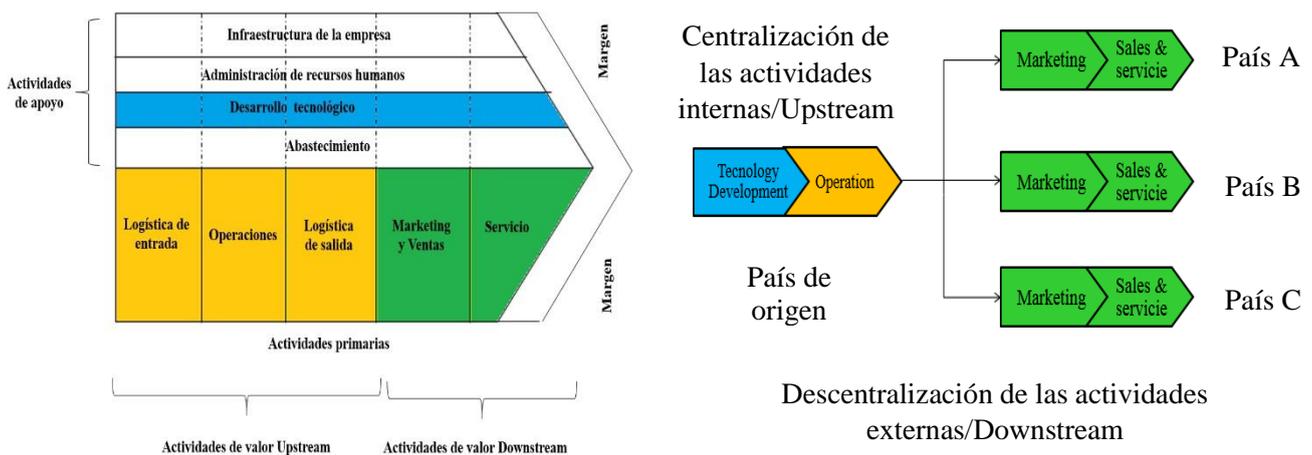


Figure 4. Cadena de valor genérica y centralización y descentralización de las actividades de la cadena de valor, (Porter 1985)

Modo de entrada

Los estudiantes podrán inferir del análisis de la matriz de las presiones duales versus las fuentes de ventaja competitiva de la cadena de valor, que la firma Café Galavis no cuenta con la experiencia y el conocimiento del comportamiento de los mercados internacionales y que

podrá descentralizar las actividades operacionales (técnicas de marketing, distribución, etc.) El auditorio mencionará los diferentes modos de entrada como: Exportación, Joint-Ventures, Franquicia, Filiales de propiedad absoluta, sin embargo, es importante que el estudiante analice las ventajas o desventajas que cada modo de entrada tiene en las empresas según su particularidad. En este orden de ideas, teniendo en cuenta las ventajas específicas de la firma, el direccionamiento estratégico de Café Galavis orientado al crecimiento de las ventas y el atractivo independiente de cada país, el modo de entrada viable es la **exportación**, el cual presenta las siguientes características: bajo riesgo; los mecanismos de coordinación y de control son moderados dado a que no hay descentralización de la cadena de valor. Finalmente, el ingeniero Juan Yáñez podrá coordinar desde la empresa matriz las actividades, estableciendo el control sobre la distribución y proceso de evaluación de los resultados; la producción concentrada en la casa matriz evita un alto costo de establecer las operaciones de fabricación en otro país y garantiza una curva de aprendizaje en el entorno de los negocios internacionales. El debate de la tercera sección puede reflejarse como se sugiere en el plan pizarra.

Cierre (15 min)

Se recomienda que el profesor finalice la sesión con las siguientes preguntas de reflexión que permiten establecer las lecciones de aprendizaje: *¿Es importante para las organizaciones conocer el “valor de marca” de sus productos o servicios? ¿Porque?* Los estudiantes comprenderán al final del curso que el valor de la marca es un activo intangible de las empresas, un constructo multidimensional, el cual debe ser medido en el tiempo con el propósito de identificar el impacto de las estrategias realizadas por las empresas basados en su propuesta de valor. Conocer el valor de las empresas permite: identificar las asociaciones más fuertes que el cliente tiene con el producto, satisfacer y conquistar las expectativas y necesidades de los usuarios (Fidelizar al consumidor final), replantear la propuesta de valor (Innovar), calcular la incidencia del activo intangible en los Flujos de caja de la empresa, determinar la ventaja competitiva del producto o servicio respecto a la competencia, entre otros aspectos. Y finalmente *¿Qué factores deben tener en cuenta los gerentes para llevar acabo la expansión del Core del negocio a otros países?* Los estudiantes destacarán la importancia de los fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales, los cuales conllevan identificar los transferibles internacionales que pueden ser explotados en

la fronteras, a su vez el análisis de las presiones duales y fuentes de ventaja competitiva de la cadena de valor de una firma, establecen la ruta idónea para establecer la estrategia de internacionalización y el modo de entrada a un país , factores claves para considerar un proceso de internacionalización de una empresa.

Epilogo

Desde el cambio de la administración, el nuevo director Juan Yáñez ha recuperado la estabilidad financiera de la firma: en el año 2015 obtuvo el registro de Exportación expedido por la Federación Nacional de Cafeteros, realizando en el 2017 la primera exportación de Café al Táchira (Venezuela) y de café arábigo hacia Santiago de Chile. Igualmente, para el año 2018, buscando ser una empresa más completa y competitiva, obtuvo el registro de trilladora de café, desarrollando productos innovadores de sabores más intensos y diversificando las líneas de café tipo exportación, por tal motivo, en el año 2020 exportó “café tipo exportación” hacia los Estados Unidos, Miami, Florida.

PLAN PIZARRA

Tabla 2

Primera Sección- Modelo de red neuronal asociativa

¿Qué aspectos tiene en cuenta el consumidor al momento de elegir la marca de un producto o servicio respecto a otro?	¿Cuáles son las razones para que estos aspectos prevalezcan en su mente?	Aspectos del valor de la marca Café Galavis más representativos	¿Qué acciones el ingeniero Juan Yáñez y su equipo de marketing deben implementar para fortalecer el posicionamiento de la marca?
Calidad/Certificaciones Precio Emociones Autorrealización Relación Costo/Beneficio Exclusividad Diseño Reconocimiento en el mercado No consideran aspectos relevantes Productos "Commodities"	Satisfacción de las necesidades Superación de expectativas Estrategias de comunicación (Redes sociales, voz a voz) Identificación del consumidor con la personalidad de la marca Recuerdo de Experiencias positivas	Calidad del producto y materia prima Logo Café Galavis Precio competitivo Marca "top of mind" Sabor, aroma y frescura Tierras idóneas para el cultivo Sello "Café de Colombia" Tradición y trayectoria regional	Segmentación de mercado (Nicho Millenials) Restructurar la imagen Innovación del producto Posicionar las ventajas competitivas del producto (certificaciones internacionales) Implementar estrategias de Marketing digital No realizar ninguna acción La marca está posicionada por su trayectoria por sus más de 100 años de historia

Tabla 3

Segunda Sección - Fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales

<p>¿Cuáles fundamentos conceptuales de la estrategia en los negocios internacionales se identifican en el caso propuesto?</p>	<p>¿Porque la ventajas específicas de firma en el país de origen no pueden ser transferibles internacionalmente? ¿Por qué motivo? Determine algunos ejemplos.</p>
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 30%;"> <p>Ventajas de localización</p> <p>Certificaciones en la producción del café orgánico Condiciones climáticas Buenas prácticas de siembra</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Ventajas específicas de firma en el país de origen</p> <p>Marca "top of mind" Valores agregados Calidad de materia prima Trayectoria del capital humano</p> <p>Rutinas</p> <p>Conocimiento tácito Buenas práctica del proceso productivo</p> <p>Capacidad de recombinación</p> <p>Diversificación de productos Replanteando el direccionamiento estratégico de la organización</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Transferibles internacionales</p> <p>Café orgánico certificado internacionalmente Sello "Café de Colombia"</p> </div> </div>	<p>Fortalezas propias de la organización</p> <p>El conocimiento de marketing local (Logística interna, procesos de distribución)</p> <p>La marca "Café Galavis" puede no tener el mismo impacto o reconocimiento a través de las fronteras</p> <p>Dificultad en la Transferencia del Conocimiento tácito (No puede replicarse completamente a través de simples canales de comunicación, manuales técnicos, procedimientos, entre otros)</p>

Tabla 4

Tercera sección – Análisis de la estrategia de internacionalización

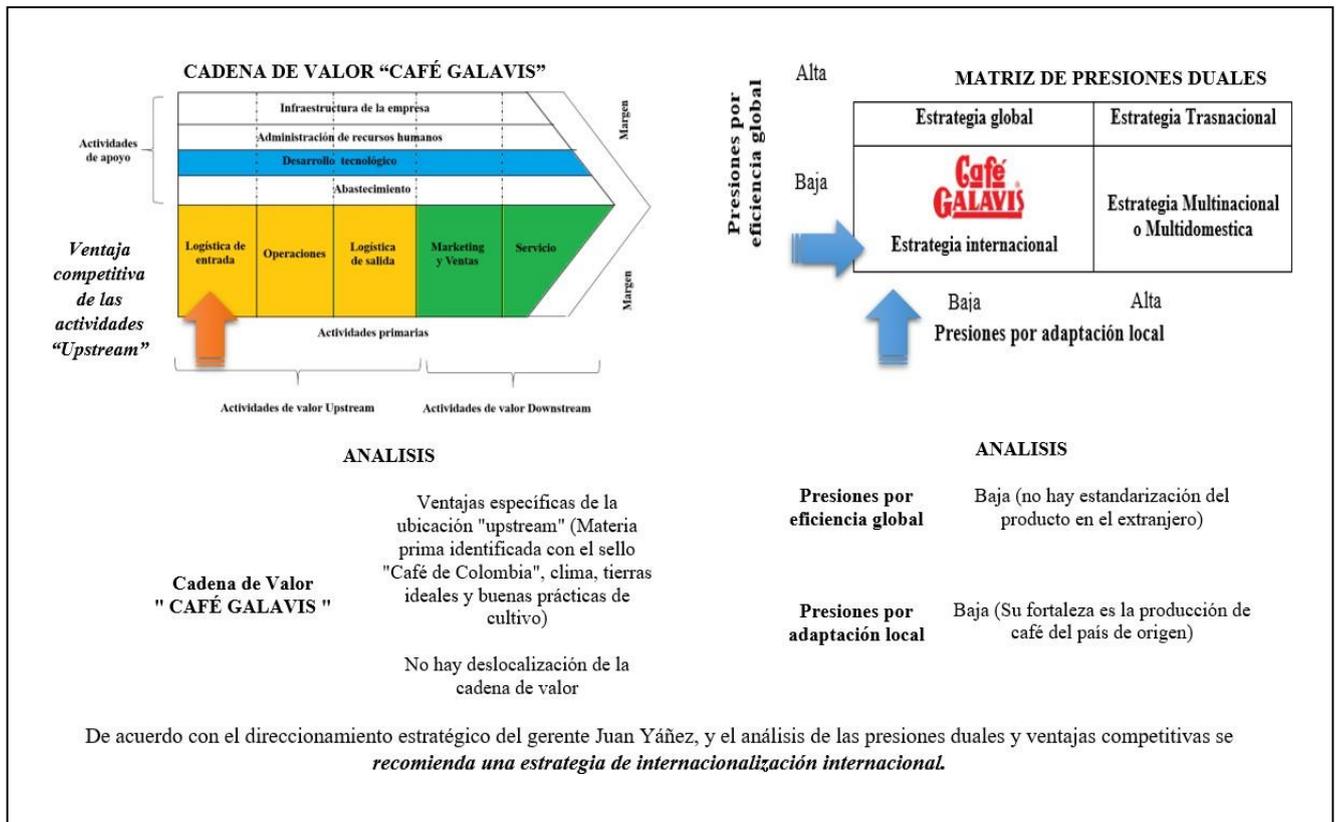


Tabla 5

Tercera sección – Análisis del modo de entrada

