
El camino de la innovación: caso Juan Valdez

A lo largo de los años distintos tipos de empresas han logrado posicionarse en diferentes mercados y ello ha sido posible no solo gracias a la calidad de sus productos, sino también a la identidad gráfica que cautiva y genera recordación en los consumidores. Estos aspectos también se han visto enmarcados en el sector caficultor y uno de los casos más conocidos es el de Procafécol, una empresa privada que nació con el objetivo de liderar las iniciativas en dicho sector y que es conocida por desarrollar el concepto de negocio de tiendas Juan Valdez¹, un símbolo colombiano que fue personificado por el actor español, de padres cubanos, José Duval.

Ahora bien, es importante precisar que desde el 2002, Procafécol cuenta con las tiendas Juan Valdez, cuyo principal objetivo es la venta de café premium para continuar posicionando este producto como una de las grandes virtudes de Colombia. Para que esto sea posible desde dicha organización se han apalancado en tener propósitos que permitan marcar la hoja de ruta de la compañía de cara al futuro. Es por ello que se ha realizado un mapa estratégico que internamente es conocido como Misión 2027², en el cual se busca hacer de Juan Valdez la marca colombiana más reconocida en el mundo por su crecimiento saludable y su impacto sostenible. Para ello, desde esta empresa se han apalancado en tres pilares: económico, social y ambiental. Con esta ambición en mente, se tiene como reto en el corto plazo convertir a esta organización en una “Love Brand”³ a nivel global y para hacer esto posible se han enfocado en una serie de características de liderazgo que han generado identidad en la compañía: pasión por la gente, mentalidad de innovación y crecimiento, agilidad, orientación al resultado y trabajo en equipo.

Luego de conocer un poco acerca del contexto de Juan Valdez y sus proyecciones, se analizarán tres casos en los cuales esta compañía le ha apuntado a la innovación:

- 1. Renovación de marca:** Juan Valdez necesitaba diferenciarse de sus competidores, pues si bien se tenían varias tiendas no existía una estandarización con locales de otras marcas en las que la similitud era muy notoria; tampoco se tenía una claridad

¹ Juan Valdez es un personaje creado en 1959 para representar la dedicación de los más de 500.000 cafeteros colombianos y sus familias quienes han dedicado su vida al cuidado del grano. Desde ese entonces, el personaje ha sido encarnado en tres hombres quienes han llevado a diferentes países del mundo.

² Para ese el 2027 la Federación Nacional de Cafeteros cumplirá 100 años de su creación.

³ Marca que tiene por objetivo enamorar al consumidor.

en cuanto a símbolos, logotipos, colores y fotografías; asimismo, existía la necesidad de que las tiendas se vieran de forma diferente, de tal manera que cada cliente se sintiera acogido en todos los espacios que visitara. Finalmente, había una necesidad de renovación y vigencia en términos de productos, ya que estos además de no verse renovados, debían reestructurarse a nivel logístico, pues no se sostenían y al viajar y ser exportados ocupaban un espacio significativo. Además, desde Juan Valdez observaban que otras compañías se renovaban y le traían al consumidor una expresión de marca concreta. Fue por ello que esta empresa ideó y ejecutó un proyecto multifuncional en el que se involucraron diferentes áreas, que desde tres pilares trabajaron en la construcción de la nueva identidad visual:

- **Arquitectura de marca:** en este primer momento se definió el “manejo de marca”.
- **Revitalización de marca:** posteriormente se diseñó un sistema visual de marca que sirviera para todas las ofertas definidas de marca.
- **Diseño modelos de tienda:** finalmente se llevó a cabo el diseño y experiencia de dos formatos de tienda: “estándar y “flag ship”.⁴

Tras definir la identidad visual, desde Juan Valdez se mantuvo la autenticidad de la marca y ello se refleja en la representación de aproximadamente 548.000 familias caficultoras. De hecho, gracias a este concepto se definieron los elementos de identidad visual, como el logotipo, color, tipografía, iconografía, fotografía e ilustración. Es así como se ha innovado en empaques, frascos, productos empacados, vasos, servicios de mesa y en las tiendas. Estas últimas, hoy en día se vienen renovando con elementos de marca transversales en términos de materialidad que pueden implementarse de manera diferente. De esta forma se evidencia un caso de innovación en el que una marca que necesita ser revitalizada lo logra a través de la autenticidad, primer elemento de la innovación de esta cadena multinacional de cafeterías.

⁴ Concepto de una nueva tienda de Juan Valdez en el que donde desfilan distintos métodos de café como: syphon japonés, chemex, dripper V60, entre otros.



Imagen 1. Así se veían algunas tiendas Juan Valdez antes de que se renovara la marca. Tomado de la conferencia El camino de la innovación: caso Juan Valdez.



Imagen 2. Así lucen algunas tiendas Juan Valdez luego de que se renovara la marca. Tomado de la conferencia El camino de la innovación: caso Juan Valdez.

Otro de los aspectos importantes en la marca Juan Valdez, es el la propiedad intelectual. En este sentido se debe precisar que esta es una marca del Fondo Nacional del Café, el cual representa a las más de 540 mil familias caficultoras, por ende, es una marca país y

Procafecol⁵ tiene el derecho de explotar comercialmente a cambio de pagos de regalías al Fondo Nacional del Café. Es así como la explotación comercial de esta marca, en cualquiera de sus canales genera este tipo de beneficios para el Fondo y adicionalmente lo protege de propiedad intelectual.

2. **Nuevos formatos de producto:** En Colombia se tiene una industria de más 2.5 billones de pesos al año, fraccionada en dos grandes canales (retail+foodservice). La categoría se encuentra dividida en dos segmentos: café molido, que pesa el 56% y el soluble, cuyo peso es del 44%. Anteriormente Juan Valdez hacía parte de los momentos de compra de los consumidores, en especial en los supermercados. Sin embargo, no existía participación en uno de los canales más tradicionales, como lo son las tiendas de barrio. En este sentido es importante precisar que hay marcas que tienen participación de mercado importante, tanto en café tostado y molido, como liofilizado y ese era el ambiente competitivo que percibían de esta organización, la cual cuenta con más del 42% del mercado en volumen y valor y aporta el 29% de crecimiento en la categoría.

A raíz de la necesidad de llevar el café a toda Colombia y partiendo de la premisa de que Juan Valdez es el café de todo el país, se hizo el lanzamiento de dicha marca en tiendas de barrio (TAT), honrando el compromiso de llegar a todos los hogares y de ser el café premium. Para ello, esta marca ajustó su oferta de valor a través de un proceso de innovación que entiende al consumidor, pero que guarda su propuesta diferenciadora para llegar al canal tradicional. Es decir, se ajustaron empaques más pequeños, de menor desembolso, pero, guardando la misma calidad en café tostado y soluble. Gracias a esta apuesta, Juan Valdez ha logrado importantes resultados en un mercado que anteriormente no había incursionado:

- **A los tres meses:** una de cada tres tiendas de Colombia vendía marca Juan Valdez.
- **A los seis meses:** una de cada dos tiendas de Colombia vendía marca Juan Valdez.
- **Al 2023:** Juan Valdez se encuentra en más de 700 municipios y 100.000 tiendas de barrio.

Gracias a los importantes resultados obtenidos en el mercado de las tiendas de barrio, Juan Valdez también logró otros importantes momentos, como convertirse en caso de estudio para Nielsen y Kandar ⁶por el crecimiento acelerado de la penetración de la marca en tan poco tiempo, al igual que el acercamiento y reconocimiento de los personajes Juan Valdez y su mula 'Conchita' a este nuevo público, ello, teniendo en cuenta que ambos son un

⁵ Empresa de la Federación Nacional de Cafeteros encargada de promover el consumo de Café Premium 100% colombiano a través de la marca Juan Valdez Café alrededor del mundo, mediante diferentes canales: tiendas; supermercados; hoteles, restaurantes, empresas; e-commerce.

⁶ Empresas expertas en análisis de audiencias y datos.

símbolo de marca que acerca a los colombianos y a los ciudadanos del mundo a Juan Valdez. Asimismo, llegar a este tipo de público permitió conocer la percepción de los tenderos con respecto a los productos de Juan Valdez. Si bien ellos tenían un conocimiento acerca de la marca, no creían en cómo esta podía llegar a una tienda de barrio. No obstante, esto fue posible mediante el ajuste de calidad exacta a la original en empaques asequibles para los tenderos y consumidor final. Un último hallazgo tiene que ver precisamente con los consumidores, ya que usualmente son flexibles y cambian entre marcas de acuerdo con las necesidades. Sin embargo, lo que se ha evidenciado en los estudios de participación de mercado es que la llegada de Juan Valdez a las tiendas de barrio ha permitido ampliar la convivencia de múltiples marcas en el hogar dependiendo de la necesidad de consumo.



Imagen 3. En el año 2021 se dio la llegada de los primeros productos Juan Valdez a las tiendas de barrio. Tomado de la conferencia El camino de la innovación: caso Juan Valdez.

- 3. Entornos digitales:** La llegada de la pandemia del Covid-19 marcó un antes y un después para Juan Valdez en lo que tiene que ver con la digitalización. Anteriormente cuando se pensaba en un producto no se tenía la idea de un canal digital, sino en ir a la tienda física y aunque esta compañía se encontraba en el diseño de algunas herramientas digitales, como su aplicación, esta se había pensado para utilizar de mejor manera el tiempo del consumidor, como, por ejemplo, traer pedidos en la tienda. Sin embargo, en el 2020 se renovó la aplicación y no solo estaba pensada para evitar filas, sino que se convirtió en un medio importante para llevar domicilios y hacer uso de las promociones. ¿Qué resultados dejó la transición de la aplicación? Al 2023 la aplicación de Juan Valdez ha vendido más de 1900 millones de pesos (484741,30 dólares), tienen 140 mil descargas, 227mil apps se encuentran activas, hay 42 mil clientes compradores solo en app y 25 mil clientes recompradores. Estos datos han dejado en evidencia el impacto positivo que ha

traído consigo esta aplicación, al igual que un reto importante: mantener el crecimiento de este canal.



Imagen 2. La digitalización es otro de los aspectos que ha renovado Juan Valdez. Tomado de la conferencia El camino de la innovación: caso Juan Valdez

E-commerce es otra de las innovaciones digitales de Juan Valdez y su objetivo ha sido acercar a los consumidores a los canales de mayor relevancia. Por ello, se diseñó en el 2020 la página web de esta compañía, la cual en su primer año dejó cifras importantes: aproximadamente 480 mil millones de pesos (1224609,60 dólares) en ventas, más de 5 mil transacciones, se tuvo una tasa de conversión del 13% y una participación de más de 1.500 amigos Juan Valdez, que es el programa de lealtad de quienes han comprado por e-commerce. En este canal se pueden encontrar distintos tipos de productos como cápsulas de café, kits de café premium, cafeteras, termos, entre otros. Asimismo, este medio es utilizado para dar mayor visibilidad a momentos importantes y diferentes celebraciones. Y es que por su flexibilidad permite cambiar mensajes, celebrar fechas importantes de manera más rápida y eficiente que las comunicaciones que se hacen en las tiendas físicas. También se tienen plataformas digitales y algunos de los aliados que se han utilizado en esta renovación de canales son: Rappi y Didi Food.

Estos tres casos de innovación de Juan Valdez han sido posibles gracias a la característica de liderazgo de esta compañía, cuyo objetivo se ha enmarcado en la mentalidad de crecimiento y de innovación. Este proceso en particular se apalanca en tres aspectos: cultura organizacional, procesos y herramientas y co-creación:

- **Cultura organizacional:** El objetivo de esta característica de liderazgo es identificar nuevas oportunidades, proponer nuevas ideas y proyectos que

permitan alcanzar el máximo nivel de la organización. Esto se logra a través de cuatro comportamientos:

- Ser curioso para identificar oportunidades donde otros no ven
 - Utilizar la información para conocer y dimensionar las oportunidades
 - Ser creativo y proponer ideas y proyectos disruptivos que generan valor
 - Definir planes concretos para la ejecución de ideas y proyectos.
- **Procesos y herramientas:** Aquí se han definido dos procesos de innovación en la organización: innovación de sostenimiento e innovación disruptiva. Con estos procesos se pretende asegurar un modelo de innovación que garantice nuevos productos en el portafolio actual y capture nuevas oportunidades de extensión de marca. Cuando se habla de innovación de sostenimiento se hace referencia a mercados existentes, consumidor conocido, categorías existentes, mejoras en el desempeño de portafolio, capacidades actuales y rentabilización. Por su parte, cuando se habla de innovación disruptiva se enfatiza en: nuevos mercados, nuevas categorías, consumidor desconocido, nuevos modelos de negocio y “stretch de marca”. Un aspecto para tener en cuenta es que los equipos de Juan Valdez son multifuncionales, es decir, en ambas innovaciones se espera involucrar a las personas del equipo de innovación que se han preparado no solo en las metodologías, sino también expertos en cada uno de los temas que se están viendo. Uno de esos casos tiene que ver con los baricultores, que son los técnicos de café, baristas y expertos en la preparación del café. Ahora bien, existen procesos, en especial en innovación disruptiva, que requieren de experiencias diferentes que no tenga la organización, para ello se tienen dos vías: se pueden tener personas subcontratadas, o si es un tema relevante que se va a requerir al futuro, se ajusta la estructura organizacional para incluir nuevos perfiles. Es decir, la clave del eje Procesos y herramientas, en Juan Valdez consiste en involucrar diversidad de pensamiento, necesidades y en la forma de abordar las oportunidades y los retos en los equipos de innovación.
 - **Co-creación:** Con el objetivo de conocer ideas externas para no perder conocimiento e ideas novedosas, se ha incluido la co-creación de productos y servicios a través de consumidores o de usuarios afines a la marca. Muestra de ello es la edición 2022 del programa **Jóvenes caficultores**, en donde una estudiante de la Universidad Javeriana, se ganó un concurso para diseñar el empaque y productos de mercadeo. Otra muestra importante de la co-creación de Juan Valdez se dio en el marco de la edición 2023 de la **Feria de las Flores de Medellín**, en la que se decidió intervenir desde el 2022 en los empaques de dicho evento y esto también se hizo de la mano de una estudiante universitaria. De la misma manera, se han presentado otro tipo de co-creaciones y una de las más recientes tiene que ver con la primera bebida creada por la Inteligencia Artificial. Para materializar esta iniciativa, la compañía tomó como base la tecnología de ChatGPT, la cual hizo el papel de barista creando dos bebidas refrescantes y

novedosas a base de café y cuyos ingredientes se orientaron en el gusto de las generaciones más jóvenes. Fue así como se dio el surgimiento del ‘Nevado de mocca y aguacate achocolatado’ (café, cocoa en polvo, concentrado de limón, crema de vainilla, pulpa de aguacate y salsa de chocolate) y del ‘Latte de lavanda y mora’ (café, sirope de vainilla y mora, hojas de lavanda). Asimismo, gracias a la IA, más precisamente con la herramienta Midjourney⁷ se elaboró el concepto gráfico de estos productos, basado en la descripción textual que desarrolló el chatbot. Un último ejemplo de co-creación se ha hecho con consumidores a través de creación de productos e innovación en programas como MasterChef, en donde se han tenido retos como hacer cafés diferentes, al igual que crear productos de la panadería de Juan Valdez en una hora.



Imagen 4. En la imagen se evidencia uno de los diseños de empaque para la Feria de las Flores, de Medellín. Tomado de la conferencia El camino de la innovación: caso Juan Valdez

La historia de Juan Valdez es la clara muestra de lo importante que resulta desarrollar productos con excelente calidad y variedad, hasta el punto de convertirse en íconos que hacen que se reconozca a todo un país. No en vano, esta compañía fue premiada en el 2005 como el quinto (5to), ícono publicitario más reconocido a nivel mundial. No hay dudas que la excelencia en la recolección y selección manual de los mejores granos, seguirán garantizando la calidad que necesita una taza perfecta de café y haciendo de Colombia el país con el mejor café del mundo.

⁷ Programa de inteligencia artificial con el cual sus usuarios pueden crear imágenes a partir de descripciones textuales,



Imagen 5. Los productos Juan Valdez también han estado presentes en reconocidos programas como MasterChef Tomado de la conferencia El camino de la innovación: caso Juan Valdez

Conferencista

Camila Escobar es ingeniera industrial de la Universidad de los Andes y cuenta con una maestría en Administración de Negocios, en la Universidad de Harvard. Durante su trayectoria como CEO ha liderado la transformación de Procafecol (Juan Valdez Café) hacia el siguiente nivel en términos de adoptar una nueva estrategia para crear valor compartido (económico, social y ambiental) para todos sus grupos de interés fortaleciendo su posición de liderazgo en Colombia.