

Introducción

▪ **LA FUERZA DE UNA
BUENA IDEA**

LA FUERZA DE UNA BUENA IDEA

Vivimos en la era de las marcas. Basta dar un vistazo alrededor para comprobar que prácticamente todos los elementos que rodean nuestra vida cotidiana las tienen. Pero no siempre fue así. Las marcas nacieron a fines del siglo XIX como resultado de tímidos esfuerzos de algunas empresas estadounidenses por acercarse al consumidor y evitar su rechazo a los bienes producidos en serie. Poco a poco, esas iniciativas aisladas se extendieron a la mayor parte de los sectores productivos, hasta que las marcas se convirtieron en uno de los signos de nuestro tiempo.

Las marcas son muy importantes para el funcionamiento de la economía, en la medida en que permiten al consumidor ser más organizado y eficiente en sus decisiones de compra, y juegan un papel central en las estrategias de creación de valor de las empresas. Una marca es la puerta de acceso de un comprador potencial a la promesa de valor que ofrece un producto. Si esa promesa satisface las necesidades del consumidor, en el futuro él buscará esa marca e incrementará su demanda por el producto sin tener que ensayar otras alternativas. Desde el punto de vista económico, su existencia obedece a que crean valor para oferentes y demandantes. Desde el punto

de vista de la oferta, las buenas marcas son un valioso activo para las empresas en tanto generan una demanda fiel por sus productos. Desde la perspectiva de la demanda, las marcas reducen los llamados “costos de búsqueda” al consumidor, puesto que le permiten identificar fácilmente la calidad y el tipo de producto que está buscando.

Gran parte del reto de una marca consiste en conectarse con el consumidor de una forma efectiva. Los especialistas hablan de conceptos como la relevancia de la marca y del producto a los ojos del consumidor, de los valores y la personalidad de la marca, y de los atributos emocionales y funcionales de la marca o del producto.

Lograr esta relevancia a los ojos del consumidor objetivo, y mantenerla por períodos prolongados de tiempo no es una labor fácil: los expertos en mercadeo calculan que de cada diez marcas que se lanzan al mercado, nueve fracasan¹ puesto que no alcanzan a desarrollar una conexión emocional con el consumidor. Algunas veces esos fracasos están asociados con estrategias publicitarias mal concebidas, y otras con productos que no estaban a la altura de las exigencias del mercado. Pero, incluso, buenos productos, con adecuadas estrategias de promoción, enfrentan serias dificultades para conquistar la mente del consumidor debido a la feroz competencia que existe en el mercado de la publicidad. Para dar una idea del bombardeo al que es sometido el consumidor, se puede señalar que en 2003 un estadounidense adulto

¹ Haig (2003).



Las marcas crean conexiones con el consumidor, y este identifica, entre todas las alternativas posibles, aquellas que cumplan con la promesa de valor del producto.

vio en promedio 86.500 comerciales en televisión, y al llegar a los sesenta y cinco años habrá visto más de dos millones.²

Se puede afirmar que detrás de cada una de esas marcas hay un esfuerzo consciente o inconsciente por desarrollar una estrategia de diferenciación. Se trata de comercializar un producto generando a los ojos de clientes y consumidores características exclusivas que justifiquen su comercialización en un nicho de demanda diferente al de sus competidores. Esta estrategia es fundamental para sobrevivir en un mercado globalizado, donde hay un número creciente de productores que compiten con menores costos. Por supuesto, para que un producto diferenciado triunfe es necesario que el consumidor lo identifique como tal, y es en este contexto donde las marcas cobran su mayor importancia.

Si bien es cierto que la diferenciación tiene una larga trayectoria en la historia del mercadeo, también lo es que durante mucho tiempo los expertos pensaron que esta estrategia no se podía aplicar a productos básicos que parecían homogéneos. Este libro estudia con detalle la historia de uno de esos casos excepcionalmente exitosos:

² Lindstrom (2005).

el de Juan Valdez y el de las marcas del café colombiano desarrolladas alrededor suyo. Este caso resulta interesante por dos factores fundamentales. Por una parte, por haber demostrado que era posible diferenciar el origen de un producto que, como el café, era considerado por muchos como no diferenciable. De otro lado, por la visión, disciplina y consistencia de quienes tuvieron la responsabilidad de implementar esta estrategia por varias décadas, un grupo proveniente de un país en vías de desarrollo, relativamente aislado de los grandes flujos del comercio global, que a mediados del siglo XX se dio a la tarea de tomar las riendas de su propio destino y posicionar unas marcas de cobertura global. Se puede afirmar que tras la historia de Juan Valdez hay un cúmulo de

**De cada diez marcas
que se lanzan
al mercado,
nueve fracasan.**

enseñanzas y lecciones de mercadeo, de economía política, de estrategia de negocios y de democracia y representatividad que puede ser útil para lectores interesados no sólo en el café sino en otros productos de diversas industrias.

La creación del símbolo del café colombiano más reconocido en el mundo no estuvo exenta de tropiezos y debates. Cuando la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), agremiación que actualmente representa a más de 500.000 productores de café en el país, concibió el personaje, en 1959, muchos elevaron sus voces de protesta. En ese entonces la caficultura colombiana enfrentaba una situación paradójica. Después de haber trabajado con empeño durante más de tres décadas, los caficultores habían logrado consolidar las bases productivas e institucionales para ofrecerle al mundo un grano de primera calidad,

pero, a pesar de la magnitud de esos esfuerzos, el mercado mundial no reconocía al café colombiano como un producto superior. Como si fuera poco, la demanda por café estaba perdiendo dinamismo en Estados Unidos, el principal mercado del mundo, y los precios internacionales venían en franco deterioro. Ante esas circunstancias, los dirigentes cafeteros decidieron que se debía crear un símbolo que permitiera posicionar la calidad del café colombiano en el mercado mundial y así elevar la demanda del producto. Tras evaluar varias posibilidades, los directivos de la Federación resolvieron que ese símbolo debía ser un productor, un campesino de las montañas donde se cultiva el café en Colombia. Lo llamaron Juan Valdez. La autenticidad del personaje y el conocimiento de su oficio permitirían explicarle al mundo las condiciones que hacían del café colombiano un producto de primera calidad.

La idea fue recibida con críticas por muchos observadores que consideraban un exabrupto que la imagen internacional de la caficultura colombiana fuera la de un modesto campesino que usaba alpargatas y viajaba acompañado de una mula. El público colombiano sentía la necesidad de proyectar una imagen más moderna por fuera de su país. Pero no sólo había dificultades en Colombia: la promoción del café nacional también generó resistencia entre los representantes de los países caficultores que competían con Colombia, así como entre las grandes empresas tostadoras, que no querían que aumentara el precio de sus insumos como resultado de una campaña de promoción. La oposición fue tan grande que los dirigentes cafeteros tuvieron que trabajar durante más de un año para convencer de las virtudes de la iniciativa al Gobierno colombiano, a los medios de comunicación locales, a los tostadores internacionales y a los demás países caficultores, para poder lanzar la campaña. Sólo la tenacidad de los líderes de la Federación y su compromiso con esta estrategia permitieron el desarrollo de una de las más brillantes campañas de diferenciación en el mercado internacional.

Casi medio siglo después, es indudable que la creación de Juan Valdez fue una excelente idea. Este laborioso campesino ha tenido éxitos comparables con los de poderosas empresas transnacionales, y ha contribuido a mejorar el bienestar de las familias de más de medio millón de caficultores colombianos durante varias décadas. ¿Qué ha hecho este sencillo caficultor de un país en desarrollo, con unos recursos mucho más modestos que los de las poderosas empresas anunciantes del mundo, para competir de igual a igual con las grandes marcas de la publicidad? ¿Cuál es el secreto para haber conseguido diferenciar el producto colombiano del de sus competidores, en un mercado donde nadie creía en el poder de la

diferenciación? ¿Cuáles son los beneficios que ha alcanzado Juan Valdez para los caficultores colombianos que representa? ¿Cuáles son los retos que tanto la Federación como Juan Valdez han superado en décadas de historia, que constituyen una experiencia y una enseñanza relevantes para productores de otras industrias? Este libro se propone responder estos y otros interrogantes que hay detrás de la historia de Juan Valdez.

La clave de su éxito depende de la perspectiva con que se analice. Por un lado, los publicistas celebran la capacidad que ha tenido el personaje para posicionarse y permanecer activo en la mente de los consumidores alrededor del mundo. Hay que recordar que en 2005 Juan Valdez fue elegido como el ícono publicitario preferido por los consumidores al superar en una votación popular, realizada en Estados Unidos, a otros símbolos de gran trayectoria en ese país, como el conejo de las pilas Energizer, la lagartija de Geico, los caballos de las cervezas Budweiser y las gemelas del chicle Doublemint.

Desde luego, existen otras dimensiones de los logros de Juan Valdez. Más que la simple recordación del personaje, los expertos en mercadeo destacan el triunfo de una gran campaña que ha permitido posicionar al café colombiano como un producto de primera calidad en el mundo. Las cifras parecen darles la razón. A modo de ejemplo, vale la pena señalar que un estudio adelantado en 2005 en Estados Unidos mostró que 83% de los consumidores sabía de la existencia del café colombiano y más de 50% pensaba que era el mejor del mundo. Estos resultados se replican en menor dimensión en mercados tan diversos como Polonia, Rusia, China o Australia, donde no se han asignado recursos de promoción y publicidad significativos.

Sin embargo, los logros que ha alcanzado Juan Valdez en su propósito de promover y diferenciar el café colombiano no servirían de nada si no hubieran beneficiado a los caficultores colombianos que él representa. Por eso, los econo-

mistas subrayan que uno de los aspectos más significativos de la diferenciación del café de Colombia es que ha permitido que se venda en el mercado internacional con una prima frente al precio del grano de otros países competidores. Lo más importante es que esa prima sobre el precio internacional se ha reflejado en un incremento de los precios del producto en Colombia y, por tanto, en mejores ingresos para los caficultores colombianos. Este logro es aún más relevante teniendo en cuenta que los costos de producción del café colombiano son mayores que aquellos de sus principales competidores en el mercado. Está claro que el éxito de Juan Valdez no sólo radica en la popularidad de un personaje agradable, que ha logrado relevancia con el paso de los años, sino que, además, es el triunfo del posicionamiento de una marca y un producto provenientes de un país en desarrollo, en un entorno tan exigente como el de la publicidad y el mercadeo internacional. Y mientras otros fracasan, Juan Valdez cumple casi medio siglo de vida apoyando a los caficultores colombianos, en un contexto cada vez más complejo.

Los retos que afronta Juan Valdez, como marca de reconocimiento internacional, no son tan diferentes a los que enfrentan los productores colombianos en sus pequeñas parcelas enclavadas en las montañas de los Andes. Es por ello que este libro no se limita a ofrecer una reseña de la historia del personaje. Procura, además, brindar elementos teóricos, históricos y económicos necesarios para entender la importancia de sus logros y la magnitud de sus desafíos de los próximos años.

Juan Valdez, la estrategia detrás de la marca, se ha dividido en cuatro capítulos: en el primero de ellos se explicará la complejidad de los retos que ha enfrentado el café colombiano en el mercado mundial para mantenerse competitivo, problemas que, como notará el lector, se presentan en un sinnúmero de industrias en el mundo globalizado del siglo XXI. En este contexto se explica por qué la estandarización y la maldición de los productos básicos implican una trampa de precios bajos, y en qué sentido la diferenciación de los productos representa una salida potencial a esta situación. Este capítulo también muestra las especificidades de la tendencia descendente en el largo plazo de los precios en el caso del mercado cafetero internacional, y explica por qué el fenómeno de las oscilaciones de precios es otro de los factores que se deben tener en cuenta en esta industria.

Detrás de una marca exitosa no sólo debe haber un producto que no decepcione al consumidor, sino una organización o empresa que la respalde y proyecte. En ese sentido las campañas de

Juan Valdez no habrían podido triunfar si no hubieran tenido el respaldo de los productores colombianos de café, representados por la FNC, como lo ilustra el segundo capítulo.

¿Cómo conseguir que medio millón de caficultores independientes desarrollen prácticas productivas de primer nivel? ¿Cómo controlar en un entorno geográfico heterogéneo y disperso la calidad de un producto que llega a los consumidores en el mundo? ¿Cómo garantizar que esas estrategias se traduzcan en un mayor bienestar para los productores y sus familias? ¿Cómo adelantar los consensos necesarios para desarrollar una estrategia de diferenciación? Las respuestas a estos interrogantes son también tema de este segundo capítulo.

Después de evaluar la magnitud del problema que enfrenta el café colombiano en el mercado internacional, y las condiciones que han hecho de él un producto de excelente calidad, se puede entender la verdadera historia de Juan Valdez como personaje publicitario. El tercer capítulo del libro aborda de lleno esta historia, como una exaltación de la constancia y la disciplina que han tenido los caficultores colombianos desde el nacimiento del personaje, en 1959, e incluso, desde varias décadas atrás. Este capítulo también ilustra que Juan Valdez es sólo el elemento más visible de una estrategia larga y constante que han adelantado los productores colombianos para alcanzar el desarrollo y el posicionamiento de su producto.

A partir de 2002 la FNC implementó una estrategia de valorización del café colombiano, buscando minimizar los costos de un mercado mundial competido y maximizar los beneficios que ofrecen los nuevos nichos de demanda del producto. El cuarto capítulo del libro analiza los complejos cambios en el entorno de la industria, los retos que llevaron a diseñar esta estrategia de valorización y los dilemas que enfrenta el desarrollo de la caficultura colombiana en el futuro.

En la primera década del nuevo siglo, el café colombiano tiene el reto de renovar su estrategia de diferenciación para mantener el posicionamiento privilegiado que ha tenido en el grueso del mercado mundial. Al mismo tiempo, la explotación de los nuevos nichos de demanda exige avanzar hacia terrenos empresariales y comerciales que la Federación nunca había recorrido, forzando decisiones como el diseño de una arquitectura marca y el cambio de la persona que representa a Juan Valdez. Por estos motivos, este último capítulo advierte que el panorama que enfrentan Juan Valdez y los quinientos mil caficultores que



El personaje de Juan Valdez no sólo se planteó como una oportunidad publicitaria sino como una manera de mostrar al mundo la imagen de un campesino que con su esfuerzo cultiva y recoge un producto de primera calidad.

él encarna no es nada fácil. Las dificultades que plantea el entorno generarán las condiciones para que los productores colombianos de café sigan innovando, como lo han hecho ante otras situaciones complejas en el pasado, gracias a la creatividad, a sus instituciones y a su alto nivel de capital social.

El largo recorrido de Juan Valdez y del café colombiano constituyen una historia llena de retos que no ha sido relatada. Esperamos que este

libro no sólo ilustre las condiciones de éxito que permitieron a miles de productores agrícolas de un país en vías de desarrollo conseguir relevancia y notoriedad global a través de la creación de marcas, sino que permita dimensionar los desafíos a los que se enfrentan los caficultores colombianos en el siglo XXI. Las lecciones que deja la historia de esta marca serán sin duda útiles para productores y empresas de otras industrias que se enfrentan a condiciones de competencia tan complejas como las del negocio del café.

Bibliografía introducción

Haig, M. (2003). *Fracasos de marca*, Deusto S.A. Editores.

Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense*.

