

---

## El café se toma la innovación

---



Fuente: [www.abrilcafe.com](http://www.abrilcafe.com)

Hasta hace algunos años era muy difícil pensar que competidores acérrimos dentro de una industria podrían trabajar de la mano. Hoy, las coaliciones y alianzas son cada vez más comunes. Sin embargo, una cosa es utilizar la cooperación como mecanismo para reducir costos o generar mayor valor; otra es movilizar grandes actores de una misma categoría para impulsarla y expandir el mercado.

Ese es precisamente el caso de [Toma Café](#), un programa que surgió gracias a la iniciativa de la Federación Nacional de Cafeteros y al apoyo de [Colcafé](#) como actor fundamental de la industria, y que logró unir compañías representativas en la cadena productiva para reactivar la categoría que llevaba 23 años contrayéndose.

Los esfuerzos realizados contribuyeron al paso de una oferta regulada a la promoción coordinada del consumo, construyendo además activos perdurables impulsados por el conocimiento y la innovación.

Pero para entender este modelo de cooperación entre competidores es necesario explorar algunos elementos básicos sobre mercados. De ellos es conveniente empezar diciendo que son finitos y requieren ser desarrollados para poder crecer de manera sostenible. Cuando no son entendidos así, lo más probable es que se comiencen a canibalizar y se destruyan.

Algo parecido estaba ocurriendo precisamente con el café, pues se desreguló un mercado de grandes márgenes y el despertar de la industria tomó muchos años. Lo que se produjo fue un canibalismo que estaba llevando a que en el país conocido por producir el mejor café suave del mundo, se tomara cada vez menos esta bebida.

Otro concepto clave es el de “competencia”. Los significados de diccionario hacen alusión a disputas, oposición y rivalidad. Una coalición, por el contrario, se refiere, según la Real

Academia Española, a una “unión transitoria de personas, grupos políticos o países con un interés determinado”.

Estamos acostumbrados a escuchar que “el pez grande se come al chico”; que cuando se trata de competir prevalece siempre la fuerza y el poder representados en acceso a recursos y capital, obteniendo así una ventaja sobre otros actores de menor tamaño. En los años 50, Merrill Flood y Melvin Rand desarrollaron el denominado “dilema del prisionero”, un caso cuyo enunciado establece lo siguiente.

“La policía arresta a dos sospechosos. No hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras haberlos separado, los visita a cada uno y les ofrece el mismo trato. Si uno confiesa y su cómplice no, el cómplice será condenado a la pena total, diez años, y el primero será liberado. Si uno calla y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena y será el cómplice quien salga libre. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis años. Si ambos niegan, todo lo que podrán hacer será encerrarlos durante un año por un cargo menor”<sup>1</sup>.

Este caso mostró la complejidad de la mente humana al evidenciar que dos personas son, muchas veces, incapaces de cooperar incluso si ello significa que ambas perderán. En temas de competencia, la premisa es (o por lo menos hasta hace un tiempo lo era) muy clara: si yo no gano, usted tampoco.

Años más tarde, en 1968, Garrett Hardin, basado en la preocupación que había con respecto a la sobrepoblación que enfrentaría el mundo, habló sobre la tragedia de los bienes comunes. Este dilema “describe una situación en la cual varios individuos, motivados sólo por el interés personal y actuando independiente pero racionalmente, terminan por destruir un recurso compartido limitado (el común) aunque a ninguno de ellos, ya sea como individuos o en conjunto, les convenga que tal destrucción suceda”<sup>2</sup>.

En ambos casos los dilemas mostraron cómo las necesidades y los intereses individuales primaban sobre el bien común. Sin embargo, en 1996 Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff salieron al rescate con su best seller “Co-Opetition”, indicando cómo era posible que algunas empresas actuaran en conjunto bajo intereses en común entendiendo que unidas lograban generar mayor valor que separadas.

Ese es el caso de Toyota y Renault, por ejemplo; o de Haceb y Whirlpool, en Colombia. Básicamente se trata de grandes competidores de una misma industria que deciden hacer

---

<sup>1</sup> Tomado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Dilema\\_del\\_prisionero](https://es.wikipedia.org/wiki/Dilema_del_prisionero)

<sup>2</sup> Tomado de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Tragedia\\_de\\_los\\_comunes](https://es.wikipedia.org/wiki/Tragedia_de_los_comunes)

alianzas, normalmente en temas operacionales, para reducir costos o generar mayor valor a través de la cooperación, alcanzando así mayor competitividad.

Finalmente, en los años 90, la politóloga estadounidense Elinor Ostrom estableció una teoría que contrario a lo que se había planteado años atrás, indicaba cómo sí era posible que hubiese un gobierno de recursos compartidos, identificando y estudiando los elementos o variables que influyen en la posibilidad de auto organización por parte de las comunidades con relación al desarrollo de relaciones socio-ecológicas sustentables.

Esta serie de teorías fueron las que sirvieron de inspiración para crear el modelo de trabajo que ha logrado construir Toma Café y que, como se indicó anteriormente, busca la promoción coordinada del consumo basándose en el conocimiento, la asociatividad y la innovación.

### **Entendiendo el contexto**

Parecería extraño, por lo menos a simple vista, que uno de los mayores productores de café en el mundo tenga que realizar esfuerzos gigantescos por promover el consumo de la bebida al interior. Sin embargo, hay una serie de acontecimientos y en particular algunas cifras que permiten entender cómo fue que la industria en Colombia empezó a decaer.

Toma Café inició en un entorno adverso, en el año 2009. Dos años antes, la Federación había realizado un estudio donde se evidenció que la categoría, en temas de consumo, se había contraído de manera dramática, sobre todo en zonas urbanas. Pero para entender el porqué es necesario irse mucho más atrás.

Desde 1963 hasta 1986 hubo un pacto en el que los países productores podían controlar la oferta mundial, manteniendo los precios altos. Sin embargo, esto llevó a una acumulación de inventarios internos. Colombia alcanzó a tener 12 millones de sacos de café verde almacenados, mientras que el consumo se estimaba en aproximadamente 1.9 millones de sacos.

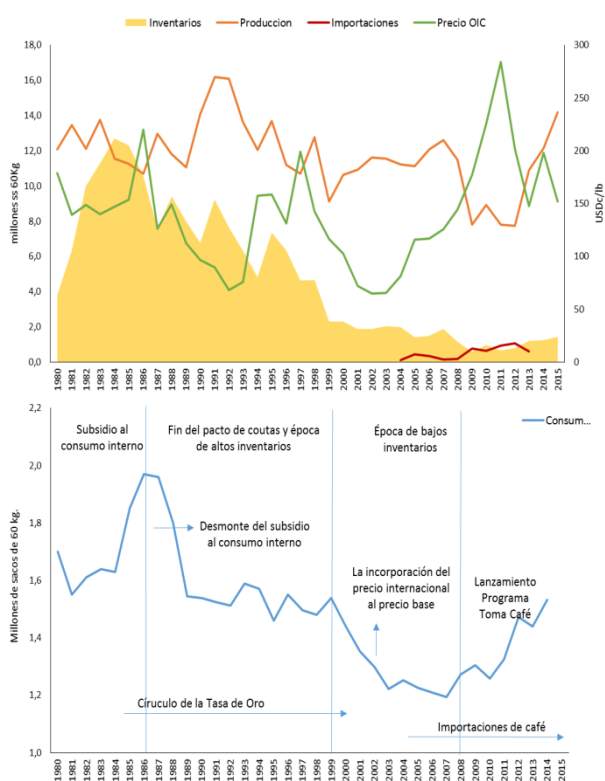
La necesidad de rotar los inventarios implicó la generación de subsidios para el consumidor. Era un mercado 100% regulado manejado por cuotas, en el que un saco de café costaba el 30% de lo que podía valer siendo exportado. Esto sin contar con que el año cafetero se cerraba en septiembre, por lo que era prohibido realizar exportaciones después de dicho mes.

Lo anterior contribuyó a que los colombianos se acostumbraran a tomar café con dos características particulares: supremamente económico y reposado. Este tipo de producto, al llevar cierto tiempo almacenado, debe ser sometido a tostiones muy altas, lo que genera

notas de amargura bastante acentuadas. Fue así como en nuestro país surgió la costumbre de tomar tinto. Esta bebida, de 110 mililitros de agua por sólo 3.5 gramos de café, contrasta con la cantidad habitual que oscila entre 5 y 7 gramos.

En resumen, los consumidores tenían acceso al mejor café suave del mundo a un precio muy bajo –contando todos aquellos sacos que no podían ser exportados luego del cierre del año cafetero-, pero con tostiones demasiado altas.

Al terminar el pacto, Colombia contaba con 12 millones de sacos. El precio internacional del café se desplomó, mientras que su comportamiento al interior fue dispararse, pues evidentemente la Federación no podía seguir subsidiando al consumidor. Durante los años



Fuente: Material Toma Café  
la importación de café.

siguientes intentaron controlar la situación aplicando algunas estrategias. Por un lado se inició un programa de promoción denominado el Círculo de la Taza de Oro que logró nivelar un poco el consumo llevándolo a 1,4 millones de sacos. Adicionalmente hubo control de precios en el 91 y el 96.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos, a partir de 1999 el consumo tuvo nuevamente una recaída producto del alza en los precios internos, pero sobre todo de la disminución en los inventarios. Entre 2008 y 2009 la cosecha pasó de 12 millones de sacos a sólo 8 millones por temas de renovación, fertilizantes, precio del petróleo, entre otros factores. Esta situación dio paso a

Fue precisamente este contexto adverso y de contracción (-40% en volúmenes) lo que alertó a los miembros de la Federación. La industria del café estaba despertando luego de mantener, por 25 años, un mercado completamente regulado y necesitaba estrategias claras para contrarrestar dichos efectos. De ahí surgió Toma Café.

El programa nació entonces en un entorno difícil en el que además de la desaceleración, la inversión en gaseosas venía creciendo notablemente. En el mercado de las bebidas, donde el consumo se mide por la cantidad de litros que una persona puede ingerir al día, una es

sustituta de otra. Si bien hay algunas que tienen una sustitución más directa teniendo en cuenta la ocasión, como el caso del café y el chocolate al desayuno, la competencia en esta categoría es supremamente fuerte.

La Federación y 23 tostadores de diferentes tamaños y regiones del país -desde Origo Café, una pequeña empresa en Tolima, hasta grandes organizaciones como Colcafé, [Procafecol](#) (Juan Valdez), [Águila Roja](#), entre otros- se unieron para conformar este gran sistema que ha logrado, en un ejercicio coordinado de promoción, el repunte de la categoría que se ve reflejado en un crecimiento de 1.2 a 1.7 millones de sacos.

Nielsen, la multinacional dedicada a medir mercados, muestra el comportamiento de los canales al detal (tiendas y supermercados) con relación a café empacado, evidenciando básicamente el consumo de los hogares colombianos, es decir, dejando por fuera oficinas, cafeterías o locales comerciales y demás. Sus resultados arrojaron un decrecimiento en el consumo del 10% en volúmenes vendidos entre 2002 y 2009. Sin embargo, gracias a las estrategias empleadas por el programa, éste tuvo un repunte del 13% de 2010 a 2015, mostrando además que el segmento de cafés premium fue el de mayor crecimiento, con un 5%.

Esto último ha sido posible no sólo gracias a los esfuerzos de Toma Café, sino al surgimiento de tiendas especializadas, a la labor adelantada por instituciones dedicadas a trabajar en temas de promoción y educación de consumo, y toda una serie de iniciativas que han tenido en los últimos años departamentos como Antioquia y Nariño. Pero lo interesante aquí, además del crecimiento en volumen, es el aumento que han venido presentando los márgenes, pues este indicador muestra que se ha logrado elevar el valor percibido de esa subcategoría, de manera que los consumidores estén dispuestos a pagar más.

En Colombia, de cada 100 kilos consumidos, 86 son de café molido. El soluble, por su parte, ha tenido un recorrido interesante, pues esta subcategoría decidió adaptarse a los cambios de estilo de vida que se estaban presentando. El ritmo tan acelerado de las ciudades acorta el tiempo de cosas tan básicas como preparar un café. Sin tiempo para filtrarlo y tomarse las tazas de la madrugada y la mañana, que además constituyen el grueso del consumo representando el 21% de la cantidad declarada, las personas necesitaban una opción mucho más rápida y práctica.

Fue así como surgió el stick pack. Esta solución no sólo ofrecía la inmediatez y precisión que requerían los consumidores, sino que tenía una gran ventaja adicional: un precio sumamente económico. Esto fue fundamental, teniendo en cuenta que el 60% de la población en Colombia gana a diario y tiene que comprar a diario. Esa innovación del café soluble le permitió acelerarse; y mientras que el molido decrecía a lo largo de los años y de

manera continua desde 1986 hasta el 2009, éste iba subiendo, aunque en participación de mercado apenas llega al 15%.

### Otras cifras claves

El panorama anterior muestra, de manera resumida, el contexto en el que surgió Toma Café y cómo sus estrategias han logrado incrementar el consumo notablemente. Esas variaciones expuestas manifiestan lo sensible que es el mercado.

Y un muy buen ejemplo de ello es lo que ocurrió durante la Copa Mundial de 2014. Nielsen reportó un estancamiento que se extendió a muchas otras categorías, excepto la de electrónicos. Los colombianos se endeudaron en la compra de televisores y la gran mayoría los pagó a cuotas asociadas a sus servicios públicos, es decir, en muchos hogares se castigó el gasto en alimentación. Una vez terminados los 12 meses de pago de cuotas, la multinacional reportó un repunte de la categoría, mostrando además un incremento histórico en el 2015 con 3.6% en volúmenes.

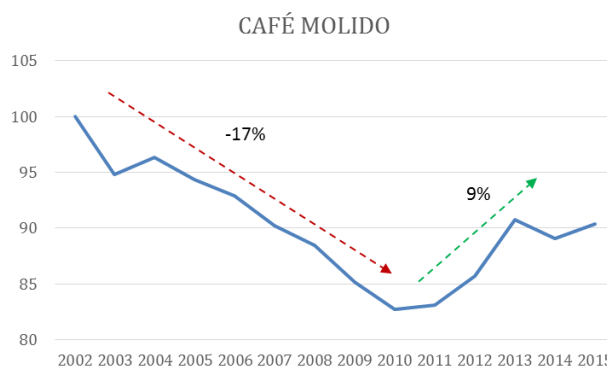
Esto reafirma la importancia de monitorear constantemente las cifras, pero sobre todo de leerlas adecuadamente para tomar decisiones e implementar estrategias que

atiendan las necesidades del mercado. Y para ello es fundamental tener clara la magnitud de la categoría en la que se está compitiendo.

Al revisar las ventas en el exterior la cifra es cercana a los 6 billones de pesos. Según RADDAR, la situación local no es nada despreciable con 3.5 billones de pesos anuales. Pero ese repunte tiene una explicación muy sencilla: cuando el café se vende preparado tiene unas rentabilidades supremamente altas.

Piense usted en una libra de café tradicional con un precio aproximado de \$8.000, de la cual puede sacar desde 80 hasta 100 tazas, considerando una preparación razonable. Cada una se puede vender entre \$500 y \$1.000, lo que implica que tomar esa bolsa y entregarla preparada podría representar hasta \$100.000.

En el 2015, la Gerente de Categoría de Éxito reportó cerca de 250 SKUs (lo que permite diferenciar una referencia de otra en un mismo producto). Nielsen, por su parte, indicó que hay aproximadamente 300.000 puntos de venta y que está presente en nueve de cada diez



Fuente: Material Toma Café

pequeños negocios, convirtiéndose así en uno de los productos de bienes de consumo de mayor penetración.

Hablando de volúmenes calculados en café verde, Colombia consume entre el 10% y el 13% de la cosecha. Todas estas cifras lo que indican es que el mercado, no sólo no es nada despreciable, sino que presenta toda una serie de oportunidades que se deben aprovechar. De ahí que trabajar en conjunto para impulsar la categoría sea fundamental.

Cuando uno piensa incrementar el consumo de una bebida, la matemática es simple. Puede elevarse por incidencia, es decir, más personas tomando café; por frecuencia, que básicamente implica que aquellos que toman, tomen más veces; o cantidad por ocasión, es decir, más café por taza.

Esas tres variables son precisamente las que evidencian el quiebre logrado por el programa. Luego de estudios de hábito y usos de consumo se pudieron obtener indicadores importantes. La incidencia en 1986 era del 92% gracias a los subsidios que se traducían en un precio sumamente bajo. Años después, luego de todos los acontecimientos mencionados anteriormente, caería paulatinamente llegando al 82% en 2012. Sin embargo, el panorama en 2015 cambió, alcanzando una incidencia del 86%.

En cuanto a la frecuencia el escenario es muy similar, logrando pasar de 2,9 tazas por día en 2007 a 3,4 en 2015. Estos resultados han sido altamente influenciados por la gran labor de las tiendas especializadas. Aunque pocos colombianos tienen los recursos para visitarlas con frecuencia, quienes las conocen perciben un valor agregado que normalmente se asocia al estilo de vida y sobre todo a un tema aspiracional.

Con toda esta información recopilada se puede establecer entonces un estimado de consumo, no sumando saco a saco ni haciendo los cruces de inventarios que realiza Nielsen, sino estudiando las variables involucradas. Así, el panorama muestra cómo de un millón 665 mil sacos en 2012, se logró pasar a un millón 735 mil sacos en 2015.

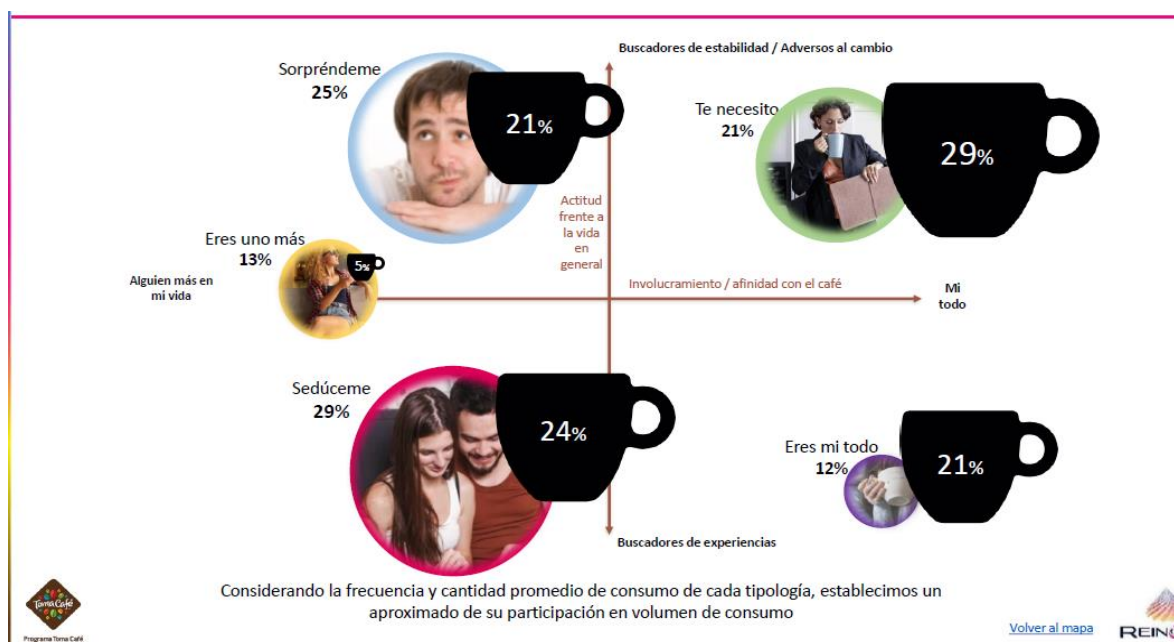
En resumen, estas cifras que resultan claves muestran cómo la categoría, siendo movilizadora de manera coordinada y con base en trabajo colaborativo, logró elevar la incidencia y la frecuencia, manteniendo además la porción.

Estos resultados tienen como base la segmentación del mercado, cuando lo que se tenía era simplemente una masa homogénea de consumidores. Del grueso de consumo indiferenciado empiezan a crearse subsegmentos que no sólo se comportan diferente por sus ingresos, sino por su afinidad con la bebida y sus estilos de vida.

Lo que permitieron entonces estas investigaciones fue entender que las aproximaciones al grupo objetivo no debían ser únicamente pensando en perfiles sociográficos o capacidad económica. El enfoque debía ser más novedoso, por lo que decidieron establecer dos variables fundamentales: involucramiento o afinidad con el café y actitud frente a la vida en general.

En cuanto a la primera, existen entonces personas para las cuales el café lo es todo y otras que simplemente lo ven como una bebida más. Sobre la actitud frente a la vida, los extremos son: buscadores de experiencias (abiertos) y quienes por el contrario procuran estabilidad o son adversos al cambio (conservadores).

Segmentando el mercado de esta manera, el programa pudo diseñar una táctica mucho más amplia y contundente para estimular los hábitos de consumo. Luego del estudio, se encontró lo siguiente.



Fuente: Material Toma Café

Estas cifras muestran que existe un panorama muy interesante por explorar. La decisión que tomó el programa fue apalancarse en los grandes tomadores de café para convertirlos en influenciadores. Es así como en las redes sociales de Toma Café, y a través de concursos y otra serie de actividades, se movilizan estas personas para que recluten a otros.

Teniendo la segmentación un poco más clara, era necesario explorar los detonantes de consumo para entender mejor la cultura. Los estudios realizados arrojaron lo siguiente.



- El tinto se ubica dentro de las bebidas que generan sentido de pertenencia, asociadas además a un tema de cuidado afectivo y confort. Esto debido a que éste se aprende a tomar en familia, evocando así el calor del hogar.
- El café con leche, por su parte, se encuentra en una categoría de nutrición básica que genera seguridad y control. Esta bebida se percibe como algo que reconforta y tiene únicamente connotaciones positivas.
- Las bebidas nuevas como el capuchino y el frappé se ubican en el grupo de aquellas opciones que generan sensación de poder y que hacen sentir diferentes y exclusivos a quienes las toman.

Para la industria, estos resultados se convirtieron en nuevos productos. Para el programa, en cambio, las cifras representaron un mapeo muy interesante que les permitió concentrarse en el marketing de contenidos alrededor de tres ejes fundamentales: educar, convencer y satisfacer.

Uno de los grandes aprendizajes que dejó este estudio realizado en el 2012, fue que era necesario mejorar el proceso de socialización de las investigaciones hechas. A pesar de haber presentado los resultados en el Consejo Gestor, los equipos internos de las compañías, en su mayoría, no sabían nada al respecto. Esto evidenció que los dirigentes no necesariamente estaban compartiendo la información con sus colaboradores

Fue así como a partir del 2014 Toma Café empezó a realizar talleres en los que comparten los informes parciales de las diferentes investigaciones y estudios que se están llevando a cabo, con el fin de que la apropiación del conocimiento sea mucho más rápida.

### **Un tema de estrategias**

Toma Café ha logrado la construcción de una serie de activos perdurables impulsados por el conocimiento y la innovación, que pueden ser adoptados por los miembros de la cadena productiva. Estamos hablando de buenas prácticas, redes, lecciones aprendidas y demás elementos que permanecerán independientemente de la continuidad del programa.

Su modelo ha logrado estimular la demanda efectiva y fortalecer la oferta, partiendo de una estructura liviana e incluyente, orientada a la difusión de conocimiento. Adicionalmente, al contar con muy pocos recursos se ha apalancado y ha construido un sistema de aliados estratégicos cuyos recursos trabajan en beneficio del crecimiento del mercado. Sin embargo, estas alianzas deben estar fundamentadas en el valor mutuo.

Lo anterior tiene mayor valor al considerar que Colombia tiene un mercado muy concentrado, en el que cuatro firmas de la industria tienen más del 80% de este, lo que no es habitual en otros escenarios más maduros. El programa debe ocuparse de construir y

dispersar conocimiento hasta llegar a los actores más pequeños, pues finalmente es eso lo que le da dinámica a la industria.



Fuente: Material Toma Café

Pero, ¿cómo opera Toma Café? Su estructura está conformada por un Consejo Gestor en el que las decisiones se movilizan por consenso y donde están presentes los auspiciadores y creadores del programa: Colcafé, Luker, Águila, Nestlé y la Federación. Además, participan un representante de los pequeños tostadores y uno de los medianos.

Existe también una coordinación ejecutiva que debe interpretar las necesidades de todos los actores del mercado incluyendo los caficultores, pues la tarea del programa es devolver rentabilidad hasta el final de la cadena. Pero además de lo anterior, el área debe identificar dónde están las oportunidades, es decir, rastrear hábitos emergentes para establecer dinámicas que impulsen la adopción de esas nuevas opciones de consumo.

El capuchino es un muy buen ejemplo de lo anterior. Luego de un estudio en el que se estableció que la bebida es asociada al estatus y que genera aspiracionalidad, se inició un modelo de formación para la introducción del capuchino casero en el pequeño comerciante.

Para nadie es un secreto que alrededor del consumo de café existen toda una serie de mitos. Es por eso que Toma Café cuenta con un grupo de expertos donde se encuentran el equipo de nutricionistas de Nestlé, los médicos de la Federación y el centro de investigación en nutrición, salud y bienestar [Vidarium](#), del grupo Nutresa. Adicionalmente, se trabaja de la mano de universidades como el CES, que en este caso se encarga de realizar toda la revisión sistemática de la literatura con el equipo del Doctorado en Salud Pública.

Sobre este tema en particular, se encontró que en 1986 se realizó un estudio en Inglaterra que fue presentado en la Asociación Norteamericana del Corazón y publicado en The New England Journal of Medicine, en el que se asociaban al café una serie de daños bastante graves en el sistema cardiovascular. Tiempo después se evidenció que las personas a las que les hicieron seguimiento eran también fumadoras. Luego de otras investigaciones sobre café y salud surgieron, por el contrario, hallazgos interesantes en reducción de riesgo en diabetes y algunas enfermedades crónicas no contagiosas como el Parkinson.

Quizás lo más importante de la estructura del programa es que lleva la innovación en su ADN, en gran parte gracias a la conformación de los equipos que se logran con este modelo de trabajo. Así, a la hora de establecer estrategias de mercadeo, por ejemplo, se sientan en

la mesa los vicepresidentes del área de las compañías gestoras, además de gerentes de algunas empresas medianas. Esto lo que permite es absorber todo el know-how de las empresas al servicio de la categoría.

Al tener tantos actores, puede resultar complicado establecer una visión compartida. Sin embargo, esta tarea, aunque puede parecer un poco soñadora, es fundamental, pues de ella depende que todos estén mirando hacia el mismo lado. Finalmente, el programa logró establecer que lo que se quiere es “hacer del café la bebida más apreciada y consumida por los colombianos”.

Esa frase lo que evidencia es que el centro de todas las estrategias implementadas está precisamente en los consumidores. Entender sus intereses y necesidades resulta vital. Y para aquellas pequeñas empresas que no tienen recursos para realizar estudios de mercado avanzados, la opción es muy simple: hay que salir a la calle a escucharlos, haciendo un ejercicio lo suficientemente sistemático que les permita identificar qué es lo que los motiva a comprar o consumir café.

En resumen, lo que se hace desde el programa es una coalición conformada por aquellos competidores que unen esfuerzos para hacer crecer la categoría, apalancados en unas redes donde están los entes científicos, los medios de comunicación, el SENA, los gremios y otros terceros con quienes logran ampliar el alcance de todo lo que tiene que ver con formación.

Los dos grandes ejes son estimular la demanda efectiva y fortalecer la oferta. Para lo primero, básicamente se generan más motivos de consumo. En el 2012 se realizó el primer estudio con técnicas proyectivas hecho en Colombia sobre bebidas con niños desde ocho años hasta jóvenes de 24. Este permitió entender cuáles son los detonantes que hacen que un colombiano decida tomar una u otra bebida, evaluando factores como ocasiones asociadas, motivaciones emocionales, entre otros.

Sin embargo, aunque gran parte de las estrategias implementadas por Toma Café están centradas en el consumo, no es suficiente con encontrar más motivos o detonantes si cuando llega el momento de tomar la decisión, el comprador no encuentra fortalecida la oferta. Con respecto a ello, es importante mencionar que el café preparado en Colombia se estancó. En cualquier otro mercado, lo usual es encontrar la bebida en todas partes.

En un país donde el nivel de urbanización es tan alto y donde el tiempo que pasan las personas en la calle es cada vez mayor, es muy importante que la industria hubiera desarrollado planes de acción fundamentadas en la innovación para encontrar el café al paso. Esa movilización requerida se hizo visible en el 2001 con la creación de las tiendas Juan Valdez. Esta estrategia de la Federación inició con un piloto de nueve puntos de venta al interior del país, alcanzando un éxito importante.

Y es precisamente gracias al surgimiento de tiendas especializadas que se empieza a generar el interés por consumir café fuera del hogar. De ahí que la formación de multiplicadores en los canales sea tan importante. Nuevamente aparece entonces el conocimiento como base fundamental de todos estos procesos.

Inicialmente, Toma Café accedía a las investigaciones realizadas por las diferentes compañías gestoras. Sin embargo, empezó a ver que cada una se centraba en líneas que estuvieran estrechamente relacionadas con los objetivos y valores de la empresa. Así, quienes estuvieran enfocados al tema de la salud y la nutrición, por ejemplo, inevitablemente terminaba investigando sobre dichos temas.

Lo anterior, sumado a la imposibilidad de socializar las investigaciones por temas de propiedad intelectual –pues aunque se sientan a trabajar en conjunto, no dejan de ser competidores-, llevó al programa a realizar investigaciones propias. Esto permitió generar nuevo conocimiento que podría compartirse también con medianos y pequeños tostadores, quienes no tienen recursos suficientes para hacer investigación.

Gracias a la realización de estudios propios, el programa pudo establecer tácticas más dinámicas. Un ejemplo de ello es la construcción de la estrategia utilizada para promover motivos de consumo y cómo su diseño fue pensado para poder heredar ese know-how en los miembros. El modelo desarrollado consta de las siguientes fases.

- Reflexión (2012 – 2015): Generar conocimiento acerca del movimiento.
- Exploración (mediados del 2012 – 2015): Orientar para elevar la consideración. Razones que invitan al consumo (emocionales y racionales).
- Activación (2013 – 2016): Promover encuentros físicos con los consumidores para que adopten el cambio.
- Adherencia (2014 – 2016): Conseguir la apropiación por parte del consumidor.

Normalmente cuando se habla de llevar motivos de consumo a las personas, lo usual es pensar en publicidad pagada como mecanismo ideal. Sin embargo, esta opción resulta no sólo complicada, sino supremamente costosa. El modelo establecido por Toma Café para la difusión habla de medios propios, pagados y ganados, diferenciándolos de la siguiente manera.

- Medios pagados: Como su nombre lo indica, son aquellos a los que el programa les paga por estar. Radio, televisión, prensa, entre otros.
- Medios propios: Todo aquello que el programa controla. En este sentido, Toma Café tiene una gran ventaja y es que cuenta con los medios de los miembros asociados para poder ampliar los mensajes.

- **Medios ganados:** Básicamente se refiere a la capacidad de influenciar otros medios. Esto se da mucho en redes sociales cuando los amantes del café replican mensajes. Adicionalmente, el programa creó una red de periodistas. Seis meses antes de salir al aire, sus directivos recorrieron el país conociendo diferentes editores y estudiando quiénes eran sus audiencias, qué temáticas eran de su interés. Así, lo que antes resultaba una agenda limitada que sólo hablaba de temas económicos alrededor de la industria, se amplió considerablemente con la publicación de nuevos contenidos sobre el café y la salud, recetas, entre otros. Éstos obedecen a una agenda específica previamente establecida para contribuir al incremento en el consumo.

Durante los últimos años, el programa ha dedicado menos presupuesto a medios pagos e incrementar considerablemente los esfuerzos por mover los propios y apalancarse en los de sus miembros. Así mismo, los medios ganados han incrementado ampliamente, sobre todo en los últimos meses.

Ese aumento en free press ha sido resultado de iniciativas como el Día del Café. Si bien por ley se había establecido la celebración de esta fecha como conmemoración del cumpleaños de la Federación el 27 de junio, el programa fue el encargado de impulsarla. Hoy, la actividad ha sido adoptada no sólo por los miembros, sino por otros actores de la cadena.

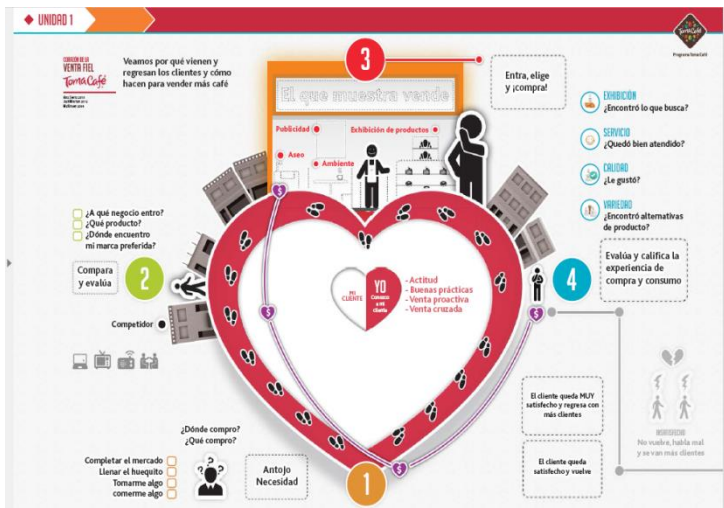
Todos estos esfuerzos han representado más de \$20 mil millones conseguidos en free press, 120 mil fans en la página de Facebook, más de 3.00 en Twitter, 50% de seguimiento en radio y 95% en televisión. Además, hoy en día el programa tiene una serie de activos como el Día del Café mencionado anteriormente, concursos y otras actividades de muy bajo costo que permiten llevar contenidos a los consumidores.

Y esa dispersión de conocimiento de la que se hablaba, apalancada en una red de aliados estratégicos en el ámbito científico, también ha dado sus frutos. Se han realizado hasta el momento 61 foros en ocho ciudades, alcanzando más de 23 mil profesionales. Esto ha sido de vital importancia, pues especialmente en temas de salud las personas necesitan legitimadores. Escuchar por radio o televisión los efectos positivos asociados al café no es lo mismo que recibir esa información de médicos y expertos.

### **Construyendo nuevos modelos**

Hubo un estudio en particular que contribuyó a la creación de un nuevo modelo en el que la experiencia de consumo y el éxito alrededor de la venta de café preparado no están centrados sobre los ejes tradicionales (sistemas, proveedores y logística), sino sobre el pequeño empresario.

En el piloto se analizó la percepción de la industria sobre la manera en que la venta de café preparado en las pequeñas tiendas podría elevarse de manera considerable. Luego se realizaron ejercicios de etnografía en 61 puntos de venta en cinco ciudades del país para proceder a hacer design thinking y luego intervenir 20 establecimientos en Bogotá con el fin de rediseñar la oferta actual.



Fuente: Material Toma Café

Teniendo en cuenta el éxito de la estrategia, Toma Café decidió apostarle a un nuevo modelo apalancado en una relación genuina que utiliza un cambio cultural para que ese empresario adopte mejores prácticas y pueda empezar a vender mucho más.

Básicamente esto muestra que es posible romper toda una serie de paradigmas, como ese de que

poner material de punto de venta en las tiendas de barrio no sirve porque se sustituye muy rápidamente. En la medida en que este tipo de acciones sean concertadas con el empresario, los resultados serán completamente favorables.

Pero esa innovación en el cambio de los modelos no nace de la noche a la mañana. Además del estudio realizado, se llevaron a cabo talleres de co-creación en los que equipos multidisciplinarios trabajaban involucrando clientes y consumidores. Y es que la educación es parte fundamental en el proceso de transformación que promueve el programa.

Por ello, Toma Café se ha apalancado también en actores como el SENA, Fenalco y Cotelco, entre otros. Los contenidos y las parrillas pedagógicas son diseñados al interior para lograr una estandarización. Este proceso normalmente se hace de la mano con la Fundación Manuel Mejía, experta en formación de adultos. Gracias a estos esfuerzos, hoy se han logrado formar más de 15 mil jóvenes en fundamentos de barismo.

Todo esto ha sido posible gracias a que el modelo con el que opera Toma Café es innovador en sí mismo. Por un lado es una coalición que se autogobierna y en cuyo interior hay una declaración de libre competencia. Pero además establece una visión a largo plazo con un foco grande en el consumidor pensando siempre en agregarle valor y generar sostenibilidad en la cadena.

No hay que olvidar que gran parte del éxito del programa ha sido el sistema de relaciones que ha logrado establecer a lo largo de los últimos años, basándose sobre todo en el establecimiento de valor mutuo que logren impulsar el alcance y la innovación. No sólo tiene en sus miembros grandes actores de la industria, sino que se ha aliado con educadores, legitimadores (sociedades científicas, medios de comunicación, profesionales de la salud), complementadores (leche, azúcar y panela), multiplicadores (baristas, personal de mesa y bar) y sustitutos.

Toma Café le apuesta entonces a un futuro construido de la mano de los competidores. Su éxito y los grandes logros alcanzados son muestra de que el crecimiento de las industrias no está necesariamente en el hermetismo y el trabajo aislado, sino en esfuerzos conjuntos para que todos los actores involucrados puedan percibir un gran beneficio colectivo.

### **Conclusiones**

- ✓ Las coaliciones entre grandes competidores de una industria son excelentes mecanismos para movilizarla y contribuir a su crecimiento. Este trabajo colaborativo representa también un beneficio para pequeños actores, pero sobre todo para los clientes.
- ✓ El entendimiento de la cultura es fundamental para establecer las preferencias de los usuarios o consumidores.
- ✓ La gestión del conocimiento es uno de los elementos clave de la innovación. El proceso de documentación y sobre todo de socialización de la información contribuye enormemente a que exista una mayor apropiación.
- ✓ La promoción de consumo no sólo involucra un estímulo de la demanda efectiva, sino el fortalecimiento de la oferta.
- ✓ Las innovaciones de producto muchas veces deben ser complementadas con innovaciones en procesos y mercados, con el fin de desarrollar toda una industria.

### **Conferencista**

Ana María Sierra posee una sólida formación profesional, con énfasis en el desarrollo de mercados adquirida a través de más de 20 años de actividad en cargos directivos en las áreas de mercadeo, ventas y gerencia general en reconocidas compañías locales y multinacionales de Colombia y Venezuela. Actualmente se desempeña como Coordinadora Ejecutiva de Toma Café.

*Tomado de la conferencia “El café se toma la innovación”, dictada el 4 de mayo de 2016 por Ana María Sierra, Coordinadora Ejecutiva de Toma Café.*