****

9B17MS176

SOLUBLES INSTANTANEOS C.A.: UN PATRIMONIO FAMILIAR MIRANDO AL FUTURO

Angélica Sánchez-Riofrío, Nathaniel C. Lupton, and Teresa Larreta-Mendoza wrote this case solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

This publication may not be transmitted, photocopied, digitized, or otherwise reproduced in any form or by any means without the permission of the copyright holder. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canada, N6G 0N1; (t) 519.661.3208; (e) cases@ivey.ca; www.iveycases.com.

*Copyright © 2017, Richard Ivey School of Business Foundation* *Version: 2017-11-28*

*Angélica Sánchez-Riofrío, Nathaniel C. Lupton, and Teresa Larreta-Mendoza preparó este caso exclusivamente con el objetivo de ofrecer un material para debatir en clase. Los Autores no intentan ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de la situación administrativa y pueden haber cambiado algunos nombres y otras informaciones reveladoras para proteger la confidencialidad.*

*Esta publicación no puede ser transmitido, fotocopiado, digitalizada o reproducidas de cualquier otra forma o por cualquier medio, sin el permiso del propietario del copyright. La reproducción de este material no está cubierto por la autorización de una organización de derechos de reproducción. Para solicitar copias o permisos para reproducir materiales, póngase en contacto con Ivey Publishing, Ivey Business School, Western University, London, Ontario, Canadá, N6G 0N1; Tél. 519 661 3208; correo electrónico cases@ivey.ca; www.iveycases.com.*

*Copyright 2017, Richard Ivey School of Business Foundation* *Version: 2017-11-28*

En julio de 2017, Jorge Salcedo-Benítez reflexionaba sobre su primera década como presidente de Solubles Instantáneos C.A. (SICA). Bajo su liderazgo, SICA había conservado la propiedad de dos marcas líderes de café instantáneo en Ecuador: Don Café y Café Oro. En ese momento, el negocio se mantenía estable, pero mientras sus descendientes se preparaban para tomar el timón, Salcedo-Benítez se preguntó si la empresa seguiría yendo en la dirección correcta.

Los gigantes como Nestlé dominaban los mercados en otros lugares, en parte mediante la consolidación de pequeñas empresas familiares como la suya. Al mismo tiempo, los hábitos de los consumidores estaban cambiando mientras que las marcas de SICA se mantenían constantes. El consumidor promedio en los mercados acaudalados había llegado a identificar exclusivamente a la Arábica como un café "bueno", el cual se consumía en muchas cafeterías cercanas y en los puntos de venta de gigantes a nivel mundial como *Starbucks*. SICA aún confiaba en la mejor cafeína y la más rica llamada Robusta, además el tiempo que generaba para compartir con la familia era el concepto de valor agregado que había impulsado el éxito de la marca.

Salcedo-Benítez se preguntó si era hora de buscar nuevos mercados o desarrollar nuevos productos, y cómo actualizar la imagen de marca. Sin embargo, él dudaba en hacer grandes movimientos estratégicos mientras sus hijos todavía estaban en el proceso de preparación para tomar el timón.

SICA Y LA INDUSTRIA DEL CAFÉ ECUATORIANO

La Tradición del Café Ecuatoriano

Seis décadas atrás, una familia ecuatoriana tradicional se juntaba a las 7 p.m. con una tasa de café. Según los estándares modernos, preparar café era una tarea laboriosa, que tomaba aproximadamente 45 minutos. El hijo mayor de la familia iba a la esquina de la calle más cercana para comprar café, donde a menudo se podía ver los granos secándose al aire libre, bajo el sol. El proceso de preparación del café comenzaba con pelar los granos usando un molino. Luego, los granos eran tostados en una paila (sartén grande) hasta que aparecieran gotas viscosas de "sudor". Los granos de café se enfriaban y molían a la consistencia deseada. Cuando la tetera comenzaba a silbar, se removía de la llama. El café molido se filtraba para eliminar cualquier resto de piel, granos grandes o materiales extraños, y finalmente se agregaba el agua hirviendo.

Durante este período, el café instantáneo era completamente desconocido en Ecuador, pero SICA cambió eso cuando entró al mercado. Adquirió maquinaria de Dinamarca para automatizar el tostado, molienda y preparación de granos. SICA agregó el paso adicional de deshidratar y envasar el café para la venta en tiendas y supermercados. Los consumidores podían comprar el café deshidratado previamente preparado y simplemente agregar agua hirviendo, ahorrándoles tiempo y permitiéndoles consumir café con más frecuencia.

Los orígenes de SICA

SICA era una empresa familiar que había sido administrada por dos generaciones: Jorge Salcedo-Salcedo y su hijo, Jorge Salcedo-Benítez. Comenzando en 1952, y antes de la fundación de SICA en 1960, Salcedo-Salcedo era un exportador de cacao y café. Después de la trágica pérdida de su hermano y socio comercial en 1965, Salcedo-Salcedo continuó operando y expandiendo la compañía por su cuenta. La idea de una compañía de café instantáneo comenzó cuando visitó Dinamarca, donde conoció la tecnología de la deshidratación. Inmediatamente, reconoció la oportunidad de utilizar esta tecnología en Ecuador, aprovechando el sólido sector agrícola del país. Con una inversión inicial de sus ahorros y de préstamos bancarios, compró la maquinaria y la instaló en una fábrica en Guayaquil, Ecuador, donde permaneció en funcionamiento.

Al inicio, la fábrica estaba ubicada en una colina aproximadamente a un kilómetro (0,6 millas) de la ciudad. La ciudad se extendió dramáticamente en todas las direcciones, por lo que para el 2010, SICA se encontraba en una zona comercial y residencial combinada. No fue fácil ajustar las operaciones para un área urbana, pero SICA logró reducir y procesar las emisiones para cumplir con los estándares de protección ambiental cada vez más estrictos de Guayaquil.

Tecnología e Innovación

En 1960, la misión del SICA era producir café instantáneo ecuatoriano y exportarlo a Inglaterra. La innovación fue la piedra angular del plan de Salcedo-Salcedo. Después de importar maquinaria de Dinamarca en 1970, SICA se convirtió en la primera fábrica de secado por aspersión produciendo café instantáneo en el hemisferio occidental. Posteriormente, la empresa implementó maquinaria adicional que le permitió producir café instantáneo utilizando menos calor que el estándar de la industria.

En 1970, Salcedo-Salcedo compró maquinaria nueva para crear la primera planta de café instantáneo liofilizado en Ecuador, y la instaló junto con su maquinaria existente. La liofilización involucraba la congelación instantánea del café recién hecho y la deshidratación en un sistema cerrado. Al exponer el café molido congelado a pequeñas cantidades de calor (aproximadamente 40° celsius) en una cámara de baja presión, se eliminó el agua mediante transducción. Si bien la liofilización fue un proceso más costoso, resultó en un producto de sabor y aroma superior.

Tendencias de Mercado y Política Económica

Como pionero del café instantáneo en Ecuador, los productos de SICA fueron designados por el gobierno de aquella época (gobernado por Camilo Ponce de 1956 a 1960) como no tradicionales. En la era del sucre[[1]](#footnote-1), el tipo de cambio fue de US $ 1[[2]](#footnote-2) a 14 sucres. Al exportar productos no tradicionales, el Banco Central de Ecuador ofreció un tipo de cambio de 15 sucres al dólar estadounidense, lo que resultó en un incentivo del 8 por ciento para que la empresa exportara.[[3]](#footnote-3)

La introducción del café instantáneo a las familias ecuatorianas fue inicialmente la parte más difícil del negocio. Para promover el café instantáneo, la familia Salcedo comenzó comprando anuncios en la radio y ofreciendo degustaciones en los concurridos mercados de Guayaquil. Poco a poco, los consumidores más ocupados llegaron a apreciar los beneficios del café instantáneo.

Durante décadas, la compañía enfrentó condiciones económicas desafiantes. En 1985, la compañía sufrió los efectos de la crisis económica ecuatoriana y tuvo que vender una de sus marcas más reconocidas (Sí Café) a su principal competidor, El Café C.A. (El Café). En ese momento, Si Café estaba asociado con el café instantáneo, como *Kleenex* se asoció con el tisú facial. El Café planeó capturar a los clientes de Sí Café y luego eliminar la marca, pero encontró una feroz lealtad a la marca. Por esta razón, El Café continuó vendiendo tanto Sí Café como su rival directo, Café Pres 2, a menudo uno al lado del otro en los estantes del mercado, por el mismo precio.

Salcedo-Benítez, presidente de SICA desde 2006, estaba convencido de que "una vez que una persona prueba el café de SICA, resultará difícil que le desagrade". El movimiento estratégico para SICA fue el reconocimiento internacional para las marcas Don Café y Café Oro. Salcedo-Benítez creía que esto era posible debido al dominio de SICA en Ecuador, con ventas anuales de alrededor de $ 26 millones (ver Anexo 1). Sin embargo, los comerciantes internacionales aún preferían adquirir café SICA sin marca, a granel, que se vendía en múltiplos de 25 kilogramos (kg) secos o 220 kg congelados. Al tratar de atraer la atención de las marcas de SICA, la empresa se opuso directamente a sus grandes clientes, que representaban casi un tercio de las ventas totales.

El café, como la mayoría de las industrias en Ecuador, se vio severamente amenazado por la crisis económica ecuatoriana, que llevó a la adopción del dólar estadounidense como moneda. De 2001 a 2005, los precios del café fueron muy bajos, lo que refleja la fragilidad financiera de los consumidores. Mientras que en 1980 los precios del café por una libra de café promediaron $ 1.20, para 2002, habían bajado a $ 0.50.[[4]](#footnote-4)

LAS MARCAS DE SICA

Producto

SICA ofreció café instantáneo bajo las etiquetas de la marca Don Café y Café Oro (ver Anexo 2). Ambas marcas usaban granos Robusta, pero Don Café usaba la tecnología más antigua de secado por aspersión, mientras que Café Oro, la marca premium, se producía utilizando liofilización. El café seco a granel se vendió con un margen de 20-25 por ciento, mientras que los productos de marca alcanzaron 30-35 por ciento de los márgenes. Según Salcedo-Benítez, muchas empresas utilizaron granos de café más baratos para producir café instantáneo, reduciendo costos que se transmiten a los consumidores en forma de precios más bajos. SICA se comprometió a usar granos de mejor calidad para los mercados de exportación y nacionales.

Los esfuerzos de SICA para crear productos de calidad superior a la media se tradujeron en precios más altos que los de otras ofertas nacionales. Por ejemplo, el precio de SICA por un frasco de café de 50 gramos fue de $ 1.79 en comparación con el precio de $ 1.37 por el del competidor más cercano, El Café (vea Anexo 3).

La fábrica de SICA podría producir alrededor de 3.200 toneladas de café instantáneo por año. Para prolongar la vida útil de los equipos, muchos de los cuales habían estado en funcionamiento desde la apertura de la fábrica, la producción se limitó a alrededor del 75 por ciento de la capacidad. Salcedo-Benítez a menudo pensó en reemplazar la maquinaria, pero fue disuadido por el alto costo y el retraso en la producción.

En 2017, SICA estaba considerando dos nuevas presentaciones de productos: café instantáneo descafeinado y cacao instantáneo (también conocido como chocolate caliente instantáneo). El café instantáneo descafeinado tuvo menos competidores en Ecuador, lo que brindó una oportunidad para que SICA ingrese a este segmento del mercado con una menor reacción de la competencia. Los experimentos con cacao instantáneo giraron en torno a un producto más soluble que el cacao en polvo actualmente disponible en Ecuador. Parte de la motivación para producir cacao instantáneo fue el creciente reconocimiento internacional de la calidad y el "fino aroma" del cacao ecuatoriano.

Lugar

Los productos de SICA están disponibles en todos los grandes supermercados de Ecuador. Las bolsitas más pequeñas han encontrado un lugar en mini mercados locales y pequeñas tiendas de conveniencia. También es común encontrar Café Oro o Don Café en las cafeterías locales (pequeñas cafeterías y restaurantes) debido a la calidad y asequibilidad de los productos.

Existen dos niveles principales de supermercados modernos en Ecuador. El extremo superior del mercado para clientes de ingresos medios-altos y altos fue atendido por Supermaxi y Megamaxi, más grande y diversificado, con aproximadamente 50 ubicaciones. Las tiendas más importantes en el nivel de precio más bajo fueron Hipermarket, Mi Comisariato, Akí y Tía, con un total de alrededor de 260 ubicaciones. Los supermercados de nivel superior eran menos numerosos pero llevaban una mayor variedad de productos que las tiendas de niveles inferiores. Nescafé ocupó la mayor parte del espacio de anaquel en el supermercado, flanqueado en ambos lados por Café Pres 2 y Café Oro. Don Café fue relegado al estante inferior. Si bien los gigantes mundiales como *Walmart* y *Carrefour* habían logrado avances importantes en Sudamérica, todavía no tienen presencia en Ecuador o Perú.

Promoción

El gasto actual de SICA en promoción ha disminuido sustancialmente desde los primeros días. Los anuncios de SICA todavía se pueden encontrar de vez en cuando en la televisión, la radio, y en la prensa. En Perú, las marcas de SICA fueron promovidas por el mayorista, según lo estipulado en su acuerdo con SICA.

Recientemente, SICA había experimentado con las redes sociales para llegar a sus clientes. Los ecuatorianos en 2016 se centraron cada vez más en sus teléfonos inteligentes, consumiendo una gran cantidad de medios a través de Internet y confiando en los teléfonos para funciones cotidianas comunes, como organizar viajes en taxi y entregas de comestibles. Los concursos, con premios relacionados a productos, se utilizaron para promocionar las marcas de SICA. Esta estrategia buscó captar la atención de los consumidores para establecer un canal de comercialización a fin de conseguir una mayor promoción.

LA ECONOMÍA ECUATORIANA Y LA INDUSTRIA DEL CAFÉ

Economía

Ecuador es la octava economía más grande de América Latina y el Caribe.[[5]](#footnote-5) A pesar de su pequeño tamaño (16 millones de personas que habitan 283,560 kilómetros cuadrados), Ecuador es un importante exportador de varios tipos de productos y materias primas como el banano (principal exportador del mundo),[[6]](#footnote-6) cacao (el séptimo exportador más grande del mundo),[[7]](#footnote-7) camarones, café, flores, petróleo crudo, pescado y materiales agrícolas.

Los principales socios comerciales de Ecuador son los Estados Unidos, Perú, Colombia, la Unión Europea (UE) y China. Ecuador es miembro de la Comunidad Andina (CAN) y se unió al Acuerdo Comercial UE-Colombia/Perú en noviembre de 2016. Como miembro de CAN, Ecuador tiene acuerdos multilaterales con varios bloques comerciales regionales, como Mercosur, la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). Ecuador también celebró acuerdos bilaterales con India, Turquía, Irán, Indonesia, Bielorrusia y otros. Las negociaciones están actualmente en curso para formar un acuerdo comercial con Corea del Sur.[[8]](#footnote-8)

El desarrollo económico en Ecuador durante las dos décadas anteriores había sido lento y puntuado. Antes de 1999, la economía se caracterizaba por una desigualdad de ingresos alta y creciente; la mayoría de las grandes empresas estaba dominada por una élite que ejercía una influencia considerable sobre el gobierno, restringía la inversión extranjera y limitaba los incentivos para el crecimiento de las empresas nacionales. La hiperinflación en 2000 llevó a que el sucre fuera reemplazado por el dólar estadounidense como moneda oficial. Posteriormente, la desigualdad en los ingresos disminuyó, principalmente porque los asalariados más bajos huyeron del país por desesperación.

En 2017, la economía de Ecuador se mantuvo estable, pero siguió siendo poco atractiva para los inversores extranjeros debido al pequeño tamaño del mercado y la dificultad general percibida de hacer negocios. Sin embargo, el gobierno actual amplió las políticas gubernamentales anteriores para mejorar la competencia de la industria nacional, al tiempo que aumentaba los ingresos de los trabajadores. Se alentó a los estudiantes universitarios a que comenzaran negocios, y las empresas más grandes debían, por ley, compartir el 15 por ciento de sus ganancias con los empleados. Además, los letreros se esparcieron por autopistas y carreteras de todo el país con el lema "¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador". Sin embargo, todavía hay muchos problemas sociales que obstaculizan la transición del país de una economía agrícola primaria a una agroindustrial de alta tecnología.

Productores de Café Ecuatoriano

En 2016, el café Arábica representaba el 63 por ciento de la producción nacional de café y Robusta el otro 37 por ciento.[[9]](#footnote-9)Alrededor del 85 por ciento de los cultivadores de café habían decidido cultivar café Arábica, motivados por el constante aumento de la demanda internacional. En Ecuador, las plantaciones de café abarcaron 21 provincias, pero gran parte de la producción, alrededor del 87 por ciento, se llevó a cabo en las provincias de Manabí, Sucumbíos, Orellana y Loja.[[10]](#footnote-10)

En los últimos 15 años, la producción de café varió significativamente. De 2002 a 2011, hubo una tendencia de aumento de la producción. Luego, en 2012, hubo una disminución del 69% en la producción nacional en comparación con 2011. En 2016, la producción nacional de café fue de 3.905 toneladas, mientras que un año antes, la producción había alcanzado 5.297 toneladas.[[11]](#footnote-11) Una de las razones clave para este descenso fue el envejecimiento de las plantaciones.

Café Instantáneo en Ecuador

El café instantáneo se consideraba casi universalmente como un producto básico porque su producción tenía poca variación.[[12]](#footnote-12) Además del sabor, la marca era el diferenciador más importante para los consumidores al comprar café instantáneo.[[13]](#footnote-13)

Una amplia variedad de marcas de café instantáneo sirvió al mercado ecuatoriano. Por ventas nacionales, Nestlé Ecuador S.A. tuvo la mayor participación de mercado en términos de ingresos totales (ver Anexo 4). Si bien Nescafé no era la marca líder en Ecuador, Nestlé continuó liderando las ventas generales en 2016, con una participación de mercado del 26 por ciento.[[14]](#footnote-14) La constante innovación y la intensidad de comercialización, junto con su diversificada cartera de productos, fueron factores clave que impulsaron el éxito de la compañía. Durante el mismo período, Don Café de SICA se mantuvo como la marca líder, con una participación de mercado del 20 por ciento frente al 18 por ciento de Nescafé.[[15]](#footnote-15)

Las marcas internacionales combinadas de café instantáneo lideraron las ventas con una participación de mercado del 63 por ciento en 2016, mientras que las marcas nacionales representaron el 37 por ciento restante.[[16]](#footnote-16) Las mayores inversiones en mercadotecnia y promoción dieron una ventaja a las marcas líderes.[[17]](#footnote-17) Además, los consumidores ecuatorianos más acaudalados tuvieron la creencia persistente de que los productos extranjeros eran de mayor calidad.

El mercado ecuatoriano en 2016 estuvo dominado por Don Café con un 20 por ciento, seguido por Nescafé de Nestlé con un 18,7 por ciento, y Sí Café y Pres 2 de El Café, que representan otro 18,4 por ciento. Nestlé *Gold* lideró la categoría premium con un 7.2 por ciento, mientras que Café Oro tuvo un 2.1 por ciento. Los jugadores de nicho más pequeños formaron el resto del mercado (véanse los Anexos 5 y 6).[[18]](#footnote-18)

El café instantáneo se ha servido tradicionalmente en el desayuno, que, en su mayor parte, significaba que se consumía en los hogares. Por lo general, varias generaciones de una familia vivían en la misma casa, y el desayuno era un asunto familiar. Recientemente, un pequeño porcentaje de jóvenes ha empezado a abandonar el hogar familiar para comenzar un hogar propio, por lo general después del matrimonio. Hasta ese momento, la persona que servía el desayuno en la casa tenía una gran influencia sobre lo que se consumía y, por lo tanto, se compraba. Sin embargo, a medida que la economía se expande gradualmente, el aumento del ingreso disponible permite comer más y visitar cafeterías en las principales áreas urbanas, como Quito, Guayaquil y Cuenca. Una de las cadenas de cafés locales más populares, *Sweet & Coffee*, ha abierto numerosos lugares en áreas urbanas de alta densidad y en campus universitarios. SICA le suministra café instantáneo a la cadena.

Una extraña entrada extranjera, *Dunkin Donuts*, tiene cuatro locales en Guayaquil y uno en Quito. Estas tiendas generalmente son más frecuentadas por sus productos horneados, como donas, rosquillas y pasteles, que por su café recién hecho. Las principales empresas internacionales, como *Starbucks*, aún faltan por afianzarse en Ecuador; pero las empresas locales más pequeñas están abriendo gradualmente nuevas tiendas. Todo esto está atrayendo a una multitud más joven y educada, interesada en la variedad de bebidas a base de café caliente y frío, té y mezclas de zumos de fruta, así como en la variedad razonable de sándwiches artesanales y productos horneados inspirados en la cocina europea y estadounidense.

Exportaciones

Las exportaciones de café de Ecuador disminuyeron drásticamente, de aproximadamente $ 75 millones en 2012 a menos de $ 18 millones en 2016.[[19]](#footnote-19) Uno de los factores clave que afectaba la producción de café era la edad de las plantaciones de café. Los rendimientos pico de Arábica y Robusta se obtuvieron en etapas muy diferentes del crecimiento de la plantación. Más del 50% de la superficie plantada de Arábica y Robusta tenía menos de cuatro años y producía hasta un tercio de una tonelada por hectárea, en comparación con hasta dos tercios de una tonelada por hectárea en las plantaciones más antiguas.[[20]](#footnote-20) Las plantaciones más antiguas (más de 30 años) se encontraban en la especie Arábica, que comprende el 3 por ciento del área cultivada total de Ecuador. Las plantaciones de Arábica produjeron los rendimientos más altos cuando tenían entre cuatro y diez años de edad, por lo que las plantaciones más jóvenes ofrecían la posibilidad de agregar un tercio adicional de una tonelada por hectárea.[[21]](#footnote-21) A diferencia de las especies de Arábica, el pico de producción de café Robusta se alcanzó antes del tercer año. A medida que el valor de los granos de café disminuyó en relación con otros productos, como el cacao, las rosas y los granos integrales, las plantaciones más antiguas se reemplazaron por productos de mayor valor.

Importaciones

Debido a la disminución de la producción nacional de café, las fábricas se vieron obligadas a buscar proveedores internacionales. Por ejemplo, en 2012, Ecuador importó $ 214,6 millones en café (ver Anexo 6). Vietnam había sido el principal proveedor debido a la calidad razonable y el precio más bajo de su producto.[[22]](#footnote-22) Sin embargo, Salcedo-Benítez consideró que la calidad de los granos importados no estaba a la par de los que había obtenido de Ecuador.

Intervención Gubernamental

Para impulsar la producción de café, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca inició el Proyecto de Reactivación del Café en Ecuador. Los objetivos principales eran aumentar la productividad y la rentabilidad, financiar la investigación sobre la mejora de la calidad y alentar a más segmentos de la cadena de valor a permanecer en Ecuador. El proyecto comenzó en 2012 con el objetivo de renovar 135,000 hectáreas con una inversión total de $ 70 millones para 2021.[[23]](#footnote-23) En 2016, el 82% de los productores de café Arábica y el 39% de los productores de café Robusta se unieron a estas iniciativas, y la producción aumentó notablemente.[[24]](#footnote-24)

CONTRIBUCIÓN DEL SICA A LA INDUSTRIA DEL CAFÉ ECUATORIANO

Salcedo-Benítez sostuvo que la baja productividad era un problema clave que enfrentaba el sector cafetero en Ecuador. Para ayudar a mejorar la situación, SICA ha estado trabajando con varias universidades desde el 2015, patrocinando investigaciones para aumentar la producción de granos de café. SICA también impulsó la producción incentivando a los agricultores, pagando $ 6 más que el precio de mercado por cada 70 kg de granos de café en bruto. Esto creó una situación de ganar-ganar para SICA y los productores de café. SICA había trabajado durante décadas para obtener su estatus de comprador preferido entre los agricultores locales; estas relaciones ayudaron a estabilizar el suministro de granos de café de alta calidad dentro de Ecuador y los productores de café recibieron un incentivo tangible para aumentar la producción de granos de alta calidad. Además, SICA implementó dos programas de asociación en las ciudades de Echeandía y Guaranda, en la provincia de Bolívar, con la ayuda del Consejo Nacional del Café. En asociación con unos 250 agricultores, SICA estaba desarrollando 300 hectáreas de café. A cambio de producir café, estos agricultores recibieron asesoramiento y apoyo económico de SICA y del Consejo Nacional del Café.

Internacionalización

El mercado internacional para los productos de SICA había resultado mucho más desafiante que el mercado nacional. Las diferencias culturales, la rivalidad creciente y las preferencias de consumo más transitorias fueron los principales obstáculos para servir a estos mercados extranjeros. Los productos de SICA se ofrecieron en todo el mundo, lo que también requirió una mejora continua en los estándares de calidad.

Los mercados más exigentes con los que intercambió SICA fueron Japón, Corea, Taiwán, los Países Bajos, Inglaterra, Francia, Polonia, Rusia, Turquía, Alemania, Italia y Perú. Japón representó el 20 por ciento de las ventas totales, Perú alrededor del 20 por ciento y Europa entre el 8 y el 9 por ciento. Taiwán, Corea y el resto del mundo representaron del 1 al 2 por ciento de las ventas totales. El comercio con Alemania e Italia fue poco frecuente.

El mercado internacional fue de gran importancia para SICA porque representaba una parte sustancial de las ventas totales. En 2014, la exportación neta de mercancías de la empresa representó el 32 por ciento de las ventas totales; en 2015, esta se redujo al 27 por ciento, y en 2016, disminuyó aún más, alrededor del 25 por ciento de las ventas totales.

El café instantáneo era un producto básico en los mercados globales. Por lo tanto, el criterio más importante para la mayoría de los comerciantes internacionales y los consumidores finales fue el precio. La misión de SICA de proporcionar un producto de alta calidad a un precio asequible entra en conflicto con este punto de referencia. Los mayoristas típicamente preferían un producto más barato independientemente de la calidad, a menudo agregando café de múltiples proveedores y vendiendo el producto bajo varias marcas y puntos de precio.

SICA ingresó a nuevos mercados a través de sus relaciones establecidas con compañías comerciales. Salcedo-Benítez primero buscó grandes mayoristas entre las empresas comerciales, y les ofreció muestras de productos. SICA era flexible en cuanto a los precios, dependiendo de las condiciones de la demanda y el potencial para obtener ganancias.

Además de su distribución regular a Perú y Japón, encontrar nuevos compradores era una preocupación constante. La compañía ya había considerado nichos de mercado en Europa y Estados Unidos, donde grandes comunidades de ecuatorianos y otros emigrantes latinoamericanos habían hecho sus hogares. SICA descubrió, sin embargo, que estas oportunidades eran muy pequeñas y difíciles de atender porque ya se ofrecían varias marcas instantáneas de café. Dado el reciente acuerdo comercial multipartita entre Ecuador y la UE, la empresa anticipó el aumento de las ventas internacionales ya que se eliminó la tasa arancelaria del 9 por ciento.

Competencia Global

Nestlé dominaba a nivel mundial, con Nescafé como la principal marca mundial.[[25]](#footnote-25) Su éxito se atribuyó en gran medida a sus campañas de marketing de gran alcance y alto gasto. Nescafé enfatizó que ofrecía no solo una taza de café instantáneo, sino también una "experiencia" o un "momento".[[26]](#footnote-26) Además de Nestlé, muchos actores nacionales y regionales habían ganado lealtad a la marca entre sus mercados locales.

En todo el mundo, el café instantáneo se consideraba cada vez más como un sustituto menor del café elaborado; los consumidores podrían hacer estos últimos en casa con relativa facilidad ahora, o comprarlos recién preparados de una multitud de cafeterías, tiendas de conveniencia y cafés. En Canadá, *Tim Hortons* había bloqueado cadenas de precios similares, como *Dunkin Donuts* de los Estados Unidos, a través de franquicias agresivas y apelando al orgullo nacional.

Las marcas globales de café instantáneo mejor clasificadas fueron Nescafé, *Starbucks*, *Stok*, *Organo* *Gold* *Gourmet* y *Folgers*.[[27]](#footnote-27) La clasificación estuvo determinada por la riqueza del sabor, la suavidad del café, el aroma, la asequibilidad y el número de sobres por paquete. Todas las mejores marcas tienen un rico sabor, suavidad y excelente aroma en común. Al ofrecer un precio asequible y un mayor número de bolsitas por paquete, estas marcas ingresaron a oficinas y cafeterías para conquistar el mercado instantáneo del café.

Mercado de Comercio Internacional y Socios

En el mercado de exportación de café a granel, los socios comerciales finalmente determinaron si un producto tuvo éxito o no. SICA tenía experiencias completamente diferentes con Japón y Estados Unidos. Según Salcedo-Benítez, el negocio en los Estados Unidos estaba lleno de incertidumbre. Los comerciantes estadounidenses no mantendrían suficiente café en stock, sino que exigirían pedidos urgentes para la entrega al día siguiente. Fue extremadamente difícil para la fábrica ajustar rápidamente su producción para cumplir con estas solicitudes. Por el contrario, los comerciantes japoneses tendieron a gestionar los inventarios más de cerca. Salcedo-Benítez consideraba que los comerciantes japoneses eran mejores clientes porque consideraban a SICA como un socio comercial a largo plazo. Mientras que los consumidores japoneses eran más exigentes, los compradores ofrecían libremente consejos sobre cómo mejorar la calidad del producto. Un ejemplo reciente fue una iniciativa de calidad para reducir la contaminación bacteriana, que podría afectar negativamente la frescura del café. Inmediatamente después de presentar este nuevo requisito, los técnicos japoneses visitaron SICA para ayudar a implementar nuevas medidas a fin de cumplir con dicho requerimiento.

Estados Unidos era un mercado difícil para SICA porque los compradores generalmente se enfocaban en más productos a precios más bajos. Los compradores tomaron ofertas de una multitud de proveedores de todo el mundo que estaban ansiosos por abastecer al mercado único más grande del planeta. Debido al mayor costo de producción de SICA, tuvo que salir de este mercado. SICA experimentó con la venta de sus propias marcas en la ciudad de Boston, pero los costos de promoción eran simplemente demasiado altos para el bajo volumen de ventas esperado. Del mismo modo, SICA vendió café en Canadá a través de Nestlé Canadá. La relación fue mutuamente aceptable hasta que Nestlé decidió comenzar a producir su propio café instantáneo en Brasil y Colombia. En estos países, tanto los granos de café como los costos de producción fueron menores que en Ecuador, lo que afectó la rentabilidad. SICA tuvo que abandonar esta asociación, y no se ha vendido en Canadá desde entonces.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

Salcedo-Benítez estaba sentado en su pequeña y amueblada sala de reuniones en el igualmente humilde edificio administrativo ubicado cerca de la fábrica que él y su padre habían construido, administrado y crecido gradualmente durante las últimas seis décadas. Mientras disfrutaba de una taza recién preparada de Café Oro con leche, casi podía sentir la presencia de su padre, Salcedo-Salcedo, que emanaba de su retrato en la pared. Salcedo-Benítez se consoló al saber que Don Café era un bien familiar bien establecido en Ecuador y Perú, que había resistido la inestabilidad económica y la competencia extranjera.

Como anticipó la eventual transferencia de la responsabilidad completa a sus hijos, Salcedo-Benítez sintió un ligero tinte de ansiedad. No era que fueran candidatos menos que ideales; fueron excepcionalmente diligentes en el cumplimiento de órdenes, y rápidamente dominaron y asumieron la responsabilidad de los deberes gerenciales por sí mismos. Más bien, era que la ciudad, que se había extendido alrededor de la pequeña colina que ocupaba SICA, parecía cada vez más inquieta, casi como si estuviera resonando con la energía nerviosa de un mundo cada vez más complejo e interconectado. SICA había sido la base sólida sobre la cual se construyó la familia Salcedo, pero la creciente marea que la rodeaba parecía más turbulenta que nunca. ¿SICA continuará teniendo éxito con la posición de mercado que había reclamado a lo largo de los años? ¿O será el momento de que SICA considere una nueva estrategia para competir en la atmósfera caótica y competitiva que domina el mercado moderno?

Angélica Sánchez-Riofrío es profesora en la Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

Nathaniel C. Lupton es profesor en la Universidad de Lethbridge, Canadá.

Teresa Larreta-Mendoza es asistente de investigación en la Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

ANEXO 1: ESTADOS DE RESULTADOS DE SICA, 2010-2016 (US $ MILES)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| Ventas locales de mercancías | 12,253 | 21,642 | 28,401 | 28,392 | 19,448 | 21,905 | 26,606 |
| Exportación neta de mercaderías |  |  |  |  | 9,458 | 8,870 | 9,077 |
| Dividendos |  |  |  | 17 |  |  |  |
| Otros ingresos | 9,420 |  |  | 44 | 73 | 22 |  |
| Descuentos en ventas (-) |  |  | 279 | 362 |  |  |  |
| Ingresos totales | 21,674 | 21,642 | 28,122 | 28,092 | 28,979 | 31,045 | 35,802 |
| Costo de producción y bienes vendidos (-) | 18,839 | 18,839 | 25,247 | 22,306 | 23,777 | 23,712 | 25,700 |
| Margen bruto | 2,803 | 2,803 | 2,875 | 5,785 | 5,201 | 7,332 | 10,102 |
| Otros ingresos |  |  | 15 |  |  |  |  |
| Gastos totales (-) | 2,532 | 2,500 | 2,488 | 2,511 | 3,729 | 3,979 | 4,775 |
| Ingresos de operación | 303 | 303 | 402 | 3,273 | 1,473 | 3,353 | 5,327 |
| Reparto de utilidades de los empleados (-) | 45 |  | 60 | 491 | 503 | 503 | 799 |
| Dividendos no imponibles (-) |  |  |  |  |  |  | 19 |
| Renta antes de pagar impuestos | 257 | 303 | 342 | 2,782 | 1,054 | 2,933 | 4,509 |
| Impuesto a las ganancias (-) | 168 |  | 248 | 337 |  | 226 | 973 |
| Ingresos de operaciones descontinuadas |  | (214) |  |  |  |  |  |
| Impuesto a las ganancias anticipadas (-) |  |  |  |  | 234 | 295 | 295 |
| Ingresos netos | 89 | 89 | 94 | 2,445 | 978 | 2,355 | 3,241 |

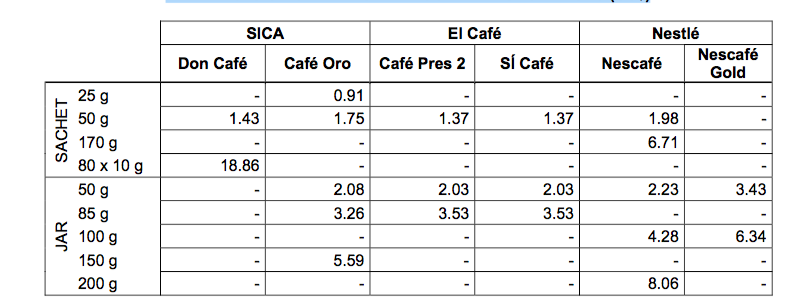
Fuente: Solubles Instantáneos, "Estado de Resultados", Superintendencia de Compañías Ecuador, consultada el 15 de junio de 2017, http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\_societario.zul.

ANEXO 2: DON CAFÉ Y CAFÉ ORO ENVASES PARA EL MERCADO DOMÉSTICO Y EXPORTACIÓN AL PERÚ

****

Fuente: documentos de la empresa.

ANEXO 3: PRECIOS DE SICA Y SUS PRINCIPALES COMPETIDORES (US $)

****

Nota: g = gramos

Fuente: Elaborado por los autores del caso en base a los precios observados en Mi Comisariato (supermercado), Alborada, calle Ing. R. Baquerizo Nazur, Guayaquil 090509, Ecuador, 12 de agosto de 2017.

ANEXO 4: ACCIONES NACIONALES DE PROPIETARIOS DE MARCAS DE CAFÉ-PORCENTAJE DE VALOR MINORISTA, 2013-2016

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| Nestlé Ecuador SA | 25.1 | 25.6 | 26.2 | 26.0 |
| Solubles Instantáneos CA | 22.1 | 21.9 | 22.0 | 22.1 |
| El Café CA | 20.0 | 19.3 | 19.0 | 19.1 |
| Pydaco Cia Ltda | 6.8 | 6.8 | 6.7 | 6.8 |
| Colcafé SA | 5.5 | 5.5 | 5.5 | 5.5 |
| Productos Minerva SA | 1.3 | 1.3 | 1.2 | 1.2 |
| Markecsa SA | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |
| Otros | 19.0 | 19.4 | 19.1 | 19.0 |
| **Total** | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: "Euromonitor Passport", Euromonitor International, consultado el 16 de junio de 2017, www.portal.euromonitor.com.

ANEXO 5: ACCIONES DE MARCA DE CAFÉ-MENOR VALOR 2013-16 (%)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Compañía (PMN\*)** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** |
| **Don Café** | **Solubles Instantáneos CA** | 20.0 | 19.8 | 19.8 | 20.0 |
| Nescafé (Nestlé SA) | Nestlé Ecuador SA | 17.8 | 18.4 | 18.9 | 18.7 |
| Si Café | El Café CA | 9.8 | 9.5 | 9.3 | 9.4 |
| Pres 2 | El Café CA | 9.4 | 9.0 | 8.9 | 9.0 |
| Dolca (Nestlé SA) | Nestlé Ecuador SA | 7.2 | 7.2 | 7.2 | 7.2 |
| Café Buendía (Colombia) | Pydacco Cía Ltda | 6.8 | 6.8 | 6.7 | 6.8 |
| Colcafé (Grupo Nutresa SA) | Colcafé SA | 5.5 | 5.5 | 5.5 | 5.5 |
| **Café Oro** | **Solubles Instantáneos CA** | 2.0 | 2.1 | 2.2 | 2.1 |
| Minerva | Productos Minerva SA | 1.3 | 1.3 | 1.2 | 1.2 |
| El Café | El Café CA | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.7 |
| Sweet & Coffee | Markecsa SA | 0.3 | 0.3 | 0.3 | 0.3 |
| Colcafé (Grupo Nacional de Chocolates SA) | Colcafé SA |  |  |  |  |
| Otros | Otros | 19.0 | 19.4 | 19.1 | 19.0 |
| **Total** | **Total** | **100.0** | **100.0** | **100.0** | **100.0** |

Nota: \* Propietario de la Marca Nacional.

Fuente: "Euromonitor Passport", Euromonitor International, consultado el 16 de junio de 2017. Recuperado de la base de datos de Euromonitor Passport, https://www.portal.euromonitor.com.

ANEXO 6: IMPORTACIONES DE CAFÉ A ECUADOR-GLOBAL Y DESDE VIETNAM (US $ MILES)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Año** | **Total, Nivel Mundial** | **Total, Vietnam** | **Vietnam (en%)** |
| 2012 | 214,640 | 123,289 | 57.4 |
| 2013 | 133,541 | 85,785 | 64.2 |
| 2014 | 102,401 | 54,755 | 64.2 |
| 2015 | 63,989 | 44,088 | 68.9 |
| 2016 | 75,405 | 63,625 | 84.4 |
| Junio de 2017 | 6.437.347 | 6.334.262 | 98.39 |

Fuente: Comercio, "Informe Ecuador: Exportaciones e Importaciones," Comercio, 16 de junio de 2017, http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/cafe--cafe-incluso-tostado-o -descafeinado-cascara-y-cascarilla-de-café-sucedaneos-del-café-que-conte / EC / 0901.

1. El sucre fue la moneda de Ecuador entre 1884 y 2000. [↑](#footnote-ref-1)
2. Todas las cantidades de moneda están expresadas en dólares estadounidenses a menos que se especifique lo contrario. [↑](#footnote-ref-2)
3. Cotizaciones- Banco Central del Ecuador, "Tipo de cambio Sucre-Dólar Histórico", Banco Central del Ecuador, consultado el 10 de octubre de 2017, https://www.bce.fin.ec/index.php/cotizaciones [↑](#footnote-ref-3)
4. Entrevista de Jorge Salcedo con Angélica Sánchez y Nathaniel Lupton, 27 de julio de 2017. [↑](#footnote-ref-4)
5. World Economic Outlook Database, Fondo Monetario Internacional, consultado el 3 de agosto, www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/index.aspx. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ecuador, ProMusa, consultado el 1 de agosto de 2017, www.promusa.org/Ecuador. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ecuador, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, consultado el 1 de agosto de 2017, www.fao.org/fileadmin/templates/olq/documents/Ecuador/ppp/TALLER%20REGIONAL%20FAO%20nov%202010/Miercoles /6ECUADORCacaoArriba.pdf . [↑](#footnote-ref-7)
8. Acuerdos Comerciales, Ministerio de Comercio Exterior, consultado el 6 de agosto de 2017, www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-y-corea-del-sur-inician-en-quito-la-negociacion-de-un-acuerdo- comercial. [↑](#footnote-ref-8)
9. "Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua", Instituto Nacional de Estadística y Censos, consultado el 15 de junio de 2017, www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ibid.  [↑](#footnote-ref-10)
11. Ibid.  [↑](#footnote-ref-11)
12. "Marca en café instantáneo: dominancia global de Nescafé", Euromonitor International, consultado el 16 de junio de 2017. Recuperado de la base de datos de Euromonitor Passport, https://www.portal.euromonitor.com, publicado en abril de 2014. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ibid.  [↑](#footnote-ref-13)
14. "Café en Ecuador", Euromonitor International, consultado el 16 de junio de 2017. Recuperado de la base de datos de Euromonitor Passport, https://www.portal.euromonitor.com, publicado en enero de 2017. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ibid.  [↑](#footnote-ref-15)
16. Ibid.  [↑](#footnote-ref-16)
17. "Mantener robusto: tendencias mundiales en café instantáneo", Euromonitor International, consultado el 16 de junio de 2017. Extraído de la base de datos de Euromonitor Passport, https://www.portal.euromonitor.com, publicado en octubre de 2016 [↑](#footnote-ref-17)
18. "Café en Ecuador", op. cit. [↑](#footnote-ref-18)
19. Comercio, "Informe Ecuador: Exportaciones e Importaciones," Comercio, 16 de junio de 2017, http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/cafe--cafe-incluso-tostado-o-descafeinado -cascara-y-cascarilla-de-café-sucedaneos-del-café-que-conte / EC / 0901. [↑](#footnote-ref-19)
20. A. Monteros Guerrero, "Rendimiento de café grano seco en el Ecuador 2016. Estudio agroeconómico", SINAGAP, agosto de 2016, consultado el 16 de octubre de 2017, http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\_agroeconomicos/rendimiento\_cafe\_grano\_seco2016.pdf . [↑](#footnote-ref-20)
21. Ibid.  [↑](#footnote-ref-21)
22. Comercio, '' Informe Ecuador: Exportaciones e Importaciones '', op. cit. [↑](#footnote-ref-22)
23. Evelyn Tapia, "Las exportaciones de café se han reducido en un 50 por ciento desde el 2012", El Comercio, 6 de septiembre de 2015, consultado el 16 de octubre de 2017, www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-cafe-reduccion-ecuador- produccion.html. [↑](#footnote-ref-23)
24. A. Monteros Guerrero, op. cit. [↑](#footnote-ref-24)
25. "Mantener robusto: tendencias globales en el café instantáneo", op. cit. [↑](#footnote-ref-25)
26. "Marca en Instant Coffee: Dominancia Global de Nescafé", op. cit. [↑](#footnote-ref-26)
27. "Las 5 mejores marcas de café instantáneo en 2017", "All Over Top", 1 de enero de 2017, visitado el 16 de octubre de 2017, https://allovertop.com/best-instant-coffee-brands. [↑](#footnote-ref-27)