

*INFORME DE GESTIÓN - 2011*



***PROCAFECOL S.A.***

**PROCAFECOL S.A.**  
**INFORME DE GESTIÓN**

*Procafecol S.A. ha cumplido con las normas legales vigentes  
sobre derechos de autor y propiedad intelectual*

## INFORME DE GESTIÓN - 2011

A cierre del año 2011, Procafecol pudo capitalizar resultados significativamente positivos que son fruto del esfuerzo coordinado de todas las áreas de la Compañía, por lograr un modelo de negocio que genere una experiencia relevante y única alrededor del Café Premium de los cafeteros colombianos.

En el año 2011, la Compañía alcanzó la suma de \$104.101 millones de pesos en sus Ingresos Operacionales, cifra que representa un importante incremento del 21% frente a los \$85.998 millones registrados en el mismo periodo del año anterior.

El comportamiento de las ventas y un control estricto de gastos, permitieron obtener resultados operacionales sin precedentes. Al término del año, la Utilidad Operacional se ubicó en \$2.440 millones de pesos, cifra superior en \$13.776 millones respecto a la cifra generada en el año 2010.

Por su parte, el EBITDA de la compañía (Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones), llegó a una cifra histórica en el año 2011 alcanzando los \$11.118 millones, un crecimiento del 52% respecto a los \$7.331 millones alcanzados al cierre del año anterior.

En línea con la decisión de consolidar el crecimiento en el mercado local del canal de tiendas a partir del modelo de franquicias, se firmó el acuerdo con dos franquiciados en Colombia que cumplieron con la apertura en 2011 de 6 puntos de Juan Valdez® Café en 4 ciudades de Colombia.

Por su parte, la expansión internacional de tiendas Juan Valdez® Café a través del modelo de franquicias representó para Procafecol un constante desafío durante el 2011. Los primeros resultados se conocieron tras la firma de la primera franquicia internacional para iniciar la operación de tiendas en Panamá, y la apertura de la primera tienda Juan Valdez® Café en Ocean Trump Tower marcó el punto de partida de un plan que proyecta abrir en este país 10 tiendas en los próximos 5 años.

Finalizando el 2011, abrió sus puertas la séptima tienda Juan Valdez® Café en Estados Unidos, ubicada en el Aeropuerto Internacional de Miami. En la primera semana de operación, esta tienda recibió más de 10mil clientes, un volumen atractivo y significativo, dada su ubicación y visibilidad en un lugar por donde circulan cerca de 35 millones de pasajeros en el año.

Todos estos logros estuvieron acompañados de ajustes al modelo de negocio, encaminados a la consolidación de una cultura organizacional orientada a la excelencia en el servicio, el trabajo en equipo y la innovación. Ahora Procafecol cuenta con un equipo de trabajo cada día más experto en el mundo del café y comprometido con la calidad y el servicio, gracias a un proceso continuo de capacitación que fue adelantado durante todo el año.

Los resultados obtenidos por Procafecol durante 2011, están en línea con los objetivos estratégicos planteados por la compañía desde 2010, orientados a lograr un modelo de negocio que genere valor para los cafeteros y los accionistas de forma sostenible y rentable a lo largo del tiempo.



**HERNÁN MÉNDEZ BAGES**

Presidente  
Procafecol S.A.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

- INFORMACIÓN FINANCIERA
- TIENDAS DE CAFÉ
- GRANDES SUPERFICIES
- CANAL INSTITUCIONAL
- INNOVACIÓN
- GESTIÓN INTERNA
- CAFETEROS Y ACCIONISTAS
- PERSPECTIVAS
- INFORME ESPECIAL

INFORME DE GESTIÓN





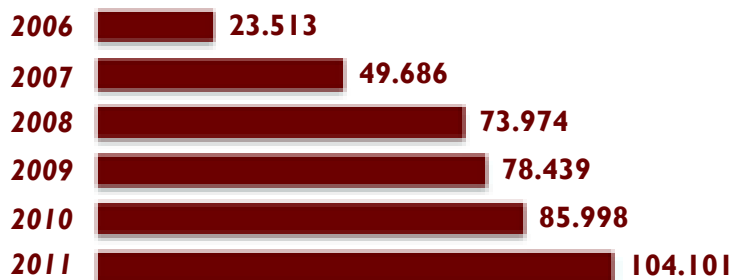
# INFORMACIÓN FINANCIERA

*Procafecol S.A. registró al cierre de 2011 resultados muy positivos en sus indicadores y consolidó su crecimiento gracias al gran esfuerzo comercial, financiero y administrativo de la Compañía.*

## INFORMACIÓN FINANCIERA

### INGRESOS OPERACIONALES

Millones de Pesos



**21%**  
Incremento en  
los Ingresos

### INGRESOS POR CANAL

Millones de Pesos

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Tiendas</b>	20.321	41.465	59.540	65.376	70.819	81.335
<b>Grandes Superficies</b>	2.104	5.827	10.054	10.540	12.059	16.986
<b>Institucional</b>	296	1.372	1.584	1.399	1.325	3.557
<b>Tiendas Exterior</b>	791	1.022	2.796	1.124	1.795	2.223
<b>TOTAL</b>	23.513	49.686	73.974	78.439	85.998	104.101

### MARGEN DE OPERACIÓN POR CANAL

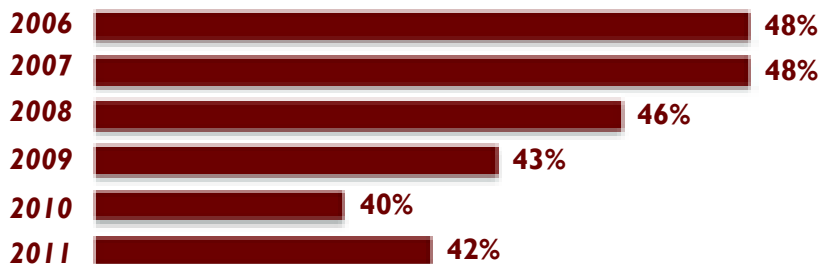
Millones de Pesos

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Tiendas</b>	-925	1.466	6.548	7.477	11.610	14.196
<b>Grandes Superficies</b>	-783	-708	356	1.502	1.772	3.041
<b>Institucional</b>	-287	-463	-166	45	275	694
<b>Tiendas Exterior</b>	-760	-529	439	139	220	421

## RESULTADOS FINANCIEROS

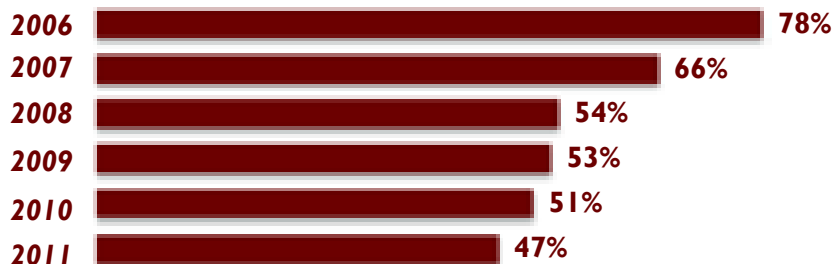
### COSTO DE VENTAS

Millones de Pesos



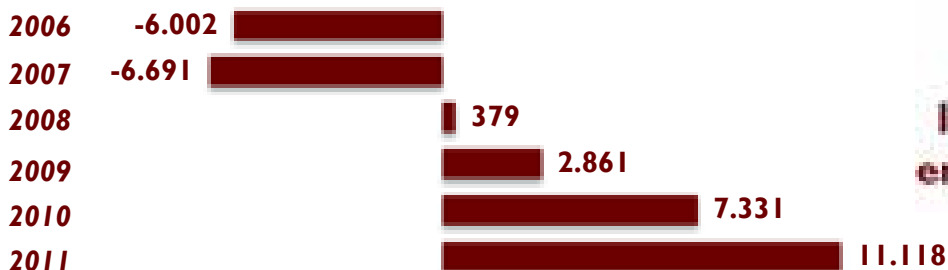
### GASTOS TOTALES / VENTAS

Millones de Pesos



### EBITDA

Millones de Pesos



**52%**  
Incremento  
en el EBITDA

## JUAN VALDEZ® - EN EL MUNDO



Países donde Juan Valdez® está presente

# 174

## TIENDAS DE CAFÉ

# 4.109

## SUPERMERCADOS

### TIENDAS DE CAFÉ

Tiendas Colombia	131
Tiendas Ecuador	19
Tiendas Chile	9
Tiendas U.S.A.	7
Tiendas España	7
Tiendas Panamá	1

### INSTITUCIONAL

HoReCa	125
--------	-----

### SUPERMERCADOS

Colombia	496
USA	2196
Canadá	320
Chile	120
Ecuador	58
Salvador	115
UK	631
Rusia	133
Uruguay	40



## PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

**El EBITDA** (utilidad operacional antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones) continuó con su tendencia creciente durante el 2011 (tercer año consecutivo con EBITDA positivo), mostrando las eficiencias logradas en todas las áreas del negocio, logrando mejorar la generación de caja de la compañía, y consolidar un negocio sostenible en el tiempo.

Para este periodo la cifra alcanzada fue de \$11.118 millones, lo que representó un incremento de \$3.787 millones frente a los \$7.331 millones generados en el ejercicio del 2010.

Teniendo en cuenta que el EBITDA del 2009 fue de \$2.861 millones, en apenas dos años este indicador clave ha tenido un crecimiento de 289%



# EBITDA

## +52%

### Crecimiento

El Código de Comercio, en su artículo No. 141 en materia de utilidades sociales, establece:

"En ningún caso podrá distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores".

**En el ejercicio del año 2011, el resultado neto de Procafécol S.A. fue de -\$4.050 millones de pesos. En consecuencia no se propone un proyecto de distribución de utilidades.**

## RE-ESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

Gracias a la reestructuración de deuda financiera que se realizó en Julio de 2010, y al manejo adecuado del flujo de caja generado; en el año 2011 no fue requerida deuda adicional. Por el contrario, la deuda disminuyó en \$6.052 MM en comparación con la deuda que se tenía en el 2.010. Esto debido al pago que se hizo de la primera cuota del crédito contratado con el Banco Davivienda en el 2.010 por \$42.655MM a un plazo de 8 años y tasa de DTF + 4.6% EA.

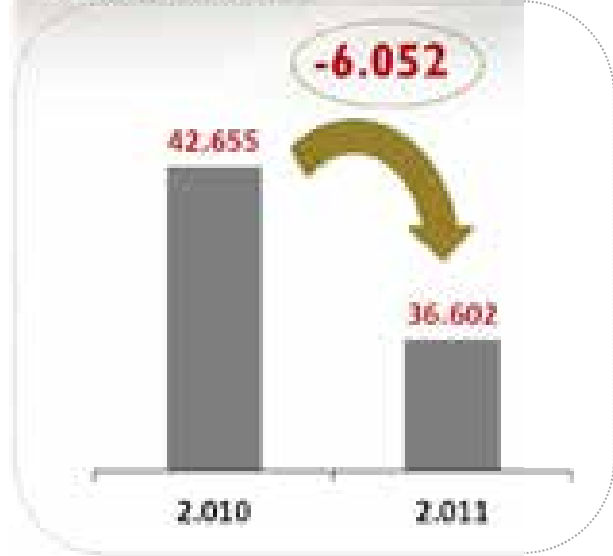
Adicionalmente los contratos de Leasing se disminuyeron en \$1.277 MM de pesos, y no se contrataron adicionales en la vigencia 2011.



**REDUCCIÓN DEL LEASING**  
Millones de Pesos



**REDUCCIÓN DE DEUDA**  
Millones de Pesos



## INDICADORES FINANCIEROS

Las cuentas del balance fueron promediadas con el saldo al 31 de diciembre del 2010 y al 31 de diciembre de 2011.

**Indicadores de Liquidez:** Capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo, guardando un adecuado margen de seguridad.

**90%**  
**Razón Corriente**  
Los activos corrientes cubren en 90% los pasivos corrientes.

**56%**  
**Prueba Ácida**  
No tiene en cuenta el saldo de los inventarios en el activo corriente.

**Indicadores de Endeudamiento:** Grado en que participan los acreedores a corto y largo plazo dentro de la financiación de la empresa.

**53%**  
**Endeudamiento Total**  
El total de los pasivos representan el 53% del total de los activos

**35%**  
**Endeudamiento a Corto Plazo**  
La concentración del endeudamiento a corto plazo es del 35%

**Eficiencia Operacional:** Grado de eficiencia con el cual se manejan los recursos de la compañía y se logra la recuperación de los mismos

**27.3 días**  
Costo de Ventas /  
Proveedores

**54.8 días**  
Costo de Ventas /  
Inventarios

**12.7 días**  
Costo de Ventas /  
Productos terminados

**13.8 días**  
Ventas /  
Cuentas por cobrar a  
Clientes

**68.6 días**  
Ciclo Operacional  
Rotación Inventario +  
Rotación CxC a Clientes

**41.3 días**  
Ciclo Efectivo  
Ciclo Operacional –  
Rotación Proveedores

## INDICADORES FINANCIEROS

Las cuentas del balance fueron promediadas con el saldo al 31 de diciembre del 2010 y al 31 de diciembre de 2011.

**Rentabilidad:** Grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

**2.34%**

**Margen Operacional**

Utilidad Operacional /  
Ingresos Operacionales

**-3.89%**

**Margen Neto**

Utilidad Neta /  
Ingresos Operacionales

**2.32%**

**ROA**

Utilidad Operacional /  
Activos Totales

**-8.19%**

**ROE**

Utilidad Neta /  
Patrimonio

*En Juan Valdez® cuidamos cada  
detalle para que disfrutes la taza de  
café perfecta*



***La marca Juan Valdez® concluyó el 2011 con presencia en más de 10 países, deleitando con sus productos de café premium a miles de consumidores en el mundo***



## TIENDAS DE CAFÉ

*El 2011 representó para las Tiendas Juan Valdez® Café el inicio de un proceso de expansión soportado principalmente en el modelo de franquicias. Al cierre del año, Colombia contaba con 131 tiendas en operación y 174 tiendas a nivel mundial.*

*Paralelo al crecimiento de los puntos de venta, los ingresos del canal crecieron un 15% respecto al mismo periodo del año anterior.*

## TIENDAS EN COLOMBIA

En 2011, la operación de las tiendas Juan Valdez® Café de Colombia se destacó por sus resultados positivos.

Sumado al crecimiento en los puntos de venta, los ingresos del canal crecieron el 15% respecto al mismo periodo del año anterior.

### SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Si bien el éxito en la gestión se ve reflejado en el crecimiento de las ventas, la satisfacción del cliente es igualmente importantes para el canal.

De forma permanente se realizan la evaluaciones orientadas a medir la experiencia del cliente, soportadas entre otros por la metodología del 'Comprador Oculto' y la verificación de los atributos del PAS (Producto, Ambiente, Servicio) que permiten controlar los niveles de satisfacción de acuerdo a un estándares establecidos y ha permitido implementar correctivos y mejoras constantes que se reflejan en los niveles de satisfacción de los clientes.

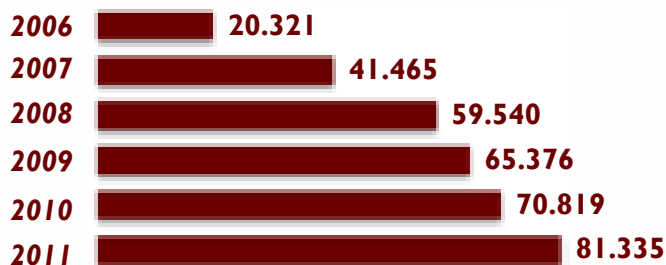


### VENTAS POR CATEGORÍA

**69%** Bebidas y Alimentos  
**17%** Café Empacado  
**14%** Artículos de Marca

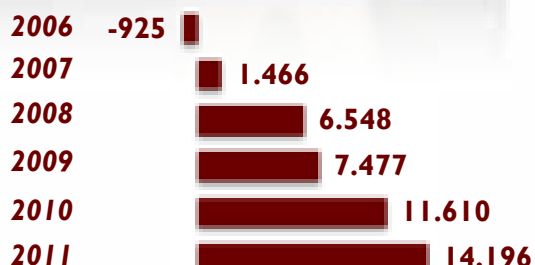
### INGRESOS OPERACIONALES

Millones de Pesos



### MARGEN DE LA OPERACIÓN

Millones de Pesos



## TIENDAS EN COLOMBIA

### RENOVACIÓN EN LAS TIENDAS

Como parte del proceso por mejorar la imagen y la experiencia de los clientes en las tiendas, este año, en cabeza del equipo de Proyectos y Operaciones de Procafécol, se puso en marcha un nuevo plan de remodelación en el ambiente de las tiendas: se adelantaron cambios en la exhibición del café y de los artículos de marca, además de mejoras en las características del mobiliario.



*A través de los 'combos' se impulsó la venta de la 'Bebida del Mes', dinamizando la categoría de 'Bebidas y Alimentos' en el portafolio de las tiendas.*

### NUEVOS A LINEAMIENTOS GRÁFICOS

Se ajustaron los lineamientos gráficos de la comunicación y se renovó la fotografía de los productos en el menú.





## FRANQUICIAS EN COLOMBIA



### NUEVO CRECIMIENTO: FRANQUICIAS

A comienzos de 2011 se anunció la decisión de impulsar el crecimiento del canal de tiendas a partir del modelo de franquicias. Esto representó para Procafécol la llegada de un alto número de solicitudes, tanto nacionales como internacionales que a cierre del año había alcanzado un alto número de contantos interesados.

Dos franquiciados elegidos por Procafécol cumplieron con la apertura de 6 puntos de Juan Valdez Café en 4 ciudades de Colombia.

### ACRÓPOLIS

Bucaramanga – 07, 2011

### CIUDAD TUNAL

Bogotá D.C – 03, 2011

### CALIMA

Bogotá D.C – 07, 2011

### SALITRE PLAZA

Bogotá D.C – 07, 2011

### VALLE DEL LILI

Cali – 12, 2011

### LAS AMÉRICAS

Cartagena – 06, 2011

## TIENDAS EXTERIOR

Siguiendo el lineamiento trazado por la estrategia internacional de Procafecol S.A., a finales de 2011 abrió sus puertas la primera tienda Juan Valdez® Café en el Aeropuerto Internacional de Miami. Ésta es la séptima tienda de Estados Unidos, y la ubicación en un aeropuerto responde a la selección de puntos de alta visibilidad para la marca, en sitios de alto tráfico y de gran afluencia de público, especialmente latinoamericanos.

De la misma manera, en 2011 se puso en marcha la estrategia de expansión internacional a través del modelo de franquicias, que tras un estricto proceso de selección llevó a la firma del primer contrato con 'JV Panamá S.A.'; primer franquiciado Internacional para la marca en Panamá y Aruba.



TIENDAS POR PAÍS		CRECIMIENTO EN VENTAS	
<i>Ecuador</i>	19	39%	
<i>Chile</i>	9	43%	
<i>U.S.A.</i>	7	52%	
<i>España</i>	7	29%	
<i>Panamá</i>	1		

## EXPANSIÓN INTERNACIONAL



### JUAN VALDEZ® CAFÉ – MIAMI

Finalizando el 2011 inició operaciones una nueva tienda Juan Valdez® Café en Estados Unidos; la quinta ubicada en un aeropuerto de la Costa Este Americana, operada de la mano de Newslink, socio para la apertura de tiendas en aeropuertos. En la primera semana la tienda recibió más de 10mil clientes.

### PRIMERA FRANQUICIA INTERNACIONAL

La apertura de la tienda Juan Valdez® Café en Trump Ocean Club de Panamá, es la primera de 10 puntos que proyecta abrir en los próximos 5 años la sociedad 'JV Panamá S.A.', primer franquiciado de la marca con gran experiencia en operación de franquicias y conocimiento del mercado de Panamá y Aruba.

## RÉCORD EN SOLICITUD DE FRANQUICIAS



Durante 2011 se recibieron numerosas solicitudes para obtener una franquicia de Juan Valdez® Café en diferentes partes del mundo. México, Estados Unidos, Venezuela, Argentina y Brasil, contaron como los países de donde más llegaron solicitudes para adquirir los derechos de operación de Juan Valdez® Café a nivel internacional.



## GRANDES SUPERFICIES

*El canal de Grandes Superficies obtuvo en 2011 un crecimiento en ingresos del 41% vs el 2010. El mayor crecimiento se presentó en las ventas internacionales con un crecimiento del 58%, mientras en Colombia se logró un crecimiento del 29%.*

## SUPERMERCADOS DE COLOMBIA

Durante el año 2011 la marca Juan Valdez® mantuvo su posicionamiento en los supermercados de Colombia como la marca líder de la categoría de café premium. De acuerdo a un estudio elaborado por Nielsen, la marca de los cafeteros colombianos alcanzó un liderazgo indiscutible con una participación del 75% en el segmento premium, y una participación de 8% sobre el total de la categoría de café empacado en los supermercados de Colombia. Este último indicador, ubicó a Procafécol en el cuarto lugar entre los fabricantes más importantes de la industria del café tostado y molido del país.

Así mismo, y con miras a continuar el crecimiento de las ventas en el canal, se amplió la oferta de productos para los clientes en Colombia con el lanzamiento del café Liofilizado - Descafeinado Juan Valdez® y el Juan Valdez® Café de La Finca en grano. Estas y otras iniciativas, permitieron lograr un incremento del 29% en los ingresos de Procafécol a las cadenas de supermercados en Colombia.

**LIDERAZGO**  
**75%**

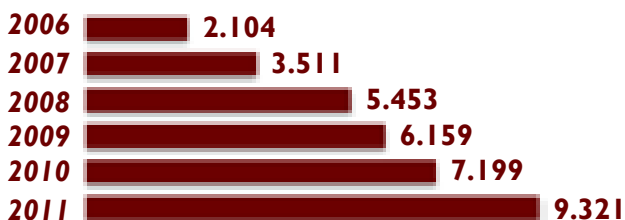
**Participación en la categoría Premium**



**A cierre de 2011 el café Juan Valdez® estuvo disponible en más de 496 puntos de venta a nivel nacional.**

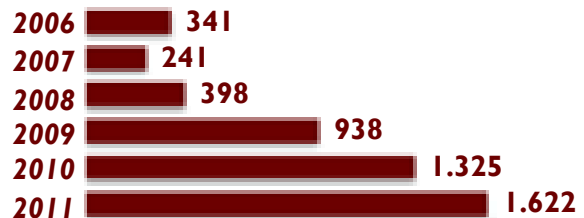
### INGRESOS OPERACIONALES

Millones de Pesos



### EBITDA

Millones de Pesos



## SUPERMERCADOS INTERNACIONALES

### PRESENCIA EN MERCADOS INTERNACIONALES

Durante el año las exportaciones a Ecuador y Chile presentaron un incremento interesante al pasar de \$2.630 MM en 2010 a \$3.866 MM en 2011: un incremento del 47%.

En cuanto a nuevos mercados, la marca Juan Valdez® llegó con sus productos al mercado de Rusia; un logro importante en la expansión internacional de Juan Valdez® a través de supermercados. A cierre de 2011 los productos de café premium colombiano estuvieron disponibles en más de 133 supermercados de este país lo que representó para la Compañía un ingreso de \$1.301 millones de pesos.

Por otra parte, la marca cerró el año con presencia en más de 40 supermercados de las principales cadenas de Uruguay: 'Tienda Inglesa', 'Disco', 'Macro Mercado' y 'Geant', entre otros y en algunas zonas de frontera Duty free de este país suramericano.

La presencia en la cadena Tesco del Reino Unido aumentó en 2011. Pasó de 550 puntos de venta en 2010 a 631 supermercados en 2011. Adicionalmente se introdujo al portafolio el café liofilizado Juan Valdez® Descafeinado de 95gr.

Por último, la oferta de productos Buendía by Juan Valdez® en El Salvador tuvo una mejora al introducir a la oferta el café liofilizado saborizado - Vainilla y saborizado - Amaretto en los 115 puntos donde la marca tiene presencia.



### WALMART EE.UU.

A cierre de 2011 la marca Juan Valdez® tenía presencia en 2.196 supermercados de Estados Unidos, destacándose el incremento del 50,2%, en las ventas realizadas a WalMart. Esto le representó a la Compañía un ingreso equivalente a \$2'156.219 dólares.



**+50,2%**  
**Ventas a  
WalMart**

### NATIONAL IMPORTERS.

En Canadá el apoyo de National Importers fue 'clave' para el logro de los objetivos. Esta empresa apoyó durante 2011 la gestión de las ventas y con su soporte fue posible entrar a importantes cadenas de supermercados en este país: 'WalMart', 'Sobeys', 'London Drugs', 'Buy Low', 'Safeway', entre otros. A cierre de 2011 los productos de Juan Valdez® estaban presentes en 320 Puntos de Distribución.

### I-TRADE INTERNATIONAL.

En 2011, 'I-Trade International', equipo de expertos en comercialización de productos, asumió la distribución de productos Juan Valdez® y Buendía by Juan Valdez® en Estados Unidos y Canadá. La unión con esta firma será el soporte para lograr el incremento en ventas y la presencia en el mercado norteamericano que se proyecta para 2012.

# CANAL INSTITUCIONAL

*En 2011, la gestión del Canal Institucional jugó un papel de gran trascendencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Procafécol. Las alianzas estratégicas, acuerdos de proveeduría, desarrollo de nuevos clientes, entre otros, cuentan entre la lista de proyectos que le dieron a la marca Juan Valdez una visibilidad sin precedentes en el mercado nacional como en el mercado internacional.*



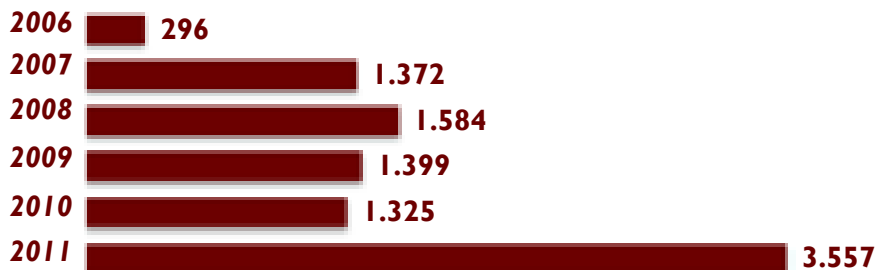
## RESULTADOS DESTACABLES

La gestión del Canal Institucional jugó un papel de gran importancia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Procafecol: la expansión y la innovación.

Al cierre de 2011 el Canal reportó un crecimiento consolidado del 168% respecto al mismo periodo del año anterior, con una mejora en su EBITDA del 153%.

### INGRESOS

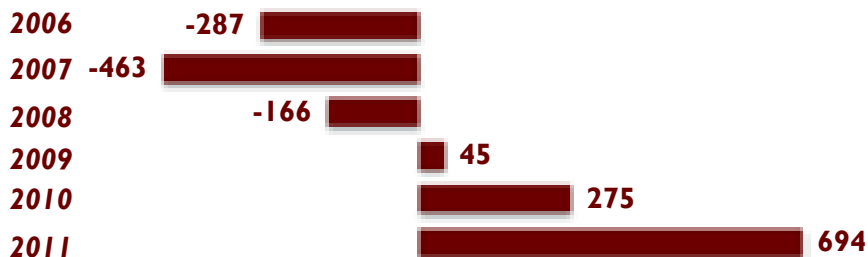
Millones de Pesos



**168%**  
Incremento en  
los Ingresos

### EBITDA

Millones de Pesos



**153%**  
Incremento en  
EBITDA

### LA ESTRATEGIA DETRÁS DE LOS RESULTADOS

Con el objetivo claro de lograr un incremento significativo en las ventas y en desarrollar nuevas ocasiones de consumo del café de Juan Valdez, la gestión del Canal en el año estuvo dedicada a:

- Incrementar las ventas directas a clientes potenciales, dando a conocer los productos y sus ventajas.
- Realizar un seguimiento a los clientes para satisfacer sus necesidades .
- Apoyar al cliente con nuevas ideas en la creación de productos para la venta.
- Concretar la venta de productos Juan Valdez en oficinas mediante el formato de 'barras de café'.
- Identificar oportunidades para la participación en eventos e incrementar el reconocimiento de marca.
- Capacitar a todos los clientes en el manejo del producto.



## ACUERDOS ESTRATÉGICOS

### NUEVOS CLIENTES:

LAN Colombia  
Mc Donalds  
Embajada de Francia  
Cardif de Colombia  
GHL Administrativa  
Groupe Seb  
Hotel Sonesta  
Hotel Marriott 26  
Restaurante Intinerante Café Bar  
J. Walter Thompson Colombia  
Artesanías La Caleñita  
La Vianda (Sab Miller Colombia)  
Attenza Duty Free (Cali)



### NUEVOS FORMATOS:

Juan Valdez es parte del servicio de café en oficinas, con el nuevo formato 'corner' de café.



### PERSPECTIVAS PARA 2012

- Iniciar proveeduría con LAN - vuelos domésticos en Chile y LAN vuelos internacionales.
- Seleccionar distribuidores del canal institucional para otras ciudades de Colombia.
- Instalar dentro de oficinas reconocidas por lo menos 2 barras de Café.
- Promocionar las máquinas automáticas de café en oficinas.



A man with a mustache, wearing a white cowboy hat and a striped poncho over a light blue shirt, is smiling and holding a small glass bottle of coffee. He is standing in front of a stone wall. The background also features a red wall and a blue sign with the letters 'S', 'T', 'A', 'S', 'A', and 'Í' visible.

## INNOVACIÓN

*Juan Valdez® se ha posicionado desde sus inicios como una marca generadora de propuestas nuevas y sorprendentes para el consumidor. A partir de 2011 los procesos de innovación dieron un giro para ocupar un nuevo lugar en la gestión de la Compañía.*

## NUEVOS PRODUCTOS: NUEVAS OCASIONES DE CONSUMO

El 2011 trajo consigo una revisión de los objetivos del Plan Estratégico de Procafecol, de cara a las necesidades del negocio y a las tendencias del mercado. La 'innovación' comenzó a jugar un papel importante dentro de la cultura organizacional, convirtiéndose en un nuevo eje de gestión para la Compañía, complementario a la *excelencia en el servicio* y al *trabajo en equipo*.

La innovación se hizo presente a lo largo del año tanto en los procesos de desarrollo de nuevos productos, como en la búsqueda de socios estratégicos para expandir la marca Juan Valdez a nuevos territorios y nuevos segmentos de consumidores.

### NUEVOS PRODUCTOS

El desarrollo de nuevos productos estuvo orientado a la generación de nuevas ocasiones de consumo, manteniendo la calidad premium y el exquisito sabor del café de Juan Valdez. Entre los lanzamientos para destacar de 2011:

#### Café Liofilizado Juan Valdez® – Chocolate.



Un café que reúne el balance del café fresco, lo práctico del café soluble y ricas notas a chocolate que enriquecen la experiencia cuando se disfruta.

#### ACOMPAÑAMIENTO EXPERTO

Al cierre del año, y en línea con el objetivo de mejorar los procesos de Innovación y de responsabilidad social y ambiental de Procafecol, dos consultoras externas se contactaron para acompañar al equipo directivo de la Compañía en el desarrollo de estos dos grandes temas:



#### Juan Valdez® – Café Latte - Alpina.



Desarrollado por los equipos de Juan Valdez y Alpina, este producto reúne lo mejor del café premium y la leche Alpina, listo para llevar y consumir en cualquier lugar.

## NUEVOS PRODUCTOS: NUEVAS OCASIONES DE CONSUMO

### EDICIONES ESPECIALES DE CAFÉ

Desde su creación en 2002, las tiendas Juan Valdez han resaltado el trabajo de las distintas culturas cafeteras de Colombia.

Es por esta razón, que año tras año se incorporan al portafolio de café empacado de las tiendas las Ediciones Especiales de café.

Entre cafés conmemorativos, cafés especiales y Cafés de Origen, Juan Valdez® lanzó 16 Ediciones Especiales durante 2011.



### COLECCIONES DE ROPA

En 2011 Juan Valdez lanzó atractivas colecciones de ropa: “Excelso”, “Auténtica” y “Sello – Juan Valdez®”, inspiradas en los jóvenes colombianos, en su estilo de vida y en las tendencias globales de la moda.

A finales de 2011, Juan Valdez® reafirmó su liderazgo en la generación de propuestas con su colección de ropa “Sello – Juan Valdez®” compuesta por 35 prendas para jóvenes entre los 15 y los 30 años.

### CAFÉS CONMEMORATIVOS:

*La Merced – Caldas, 100 años*  
*Durania – Norte de Santander, 100 años.*  
*Viterbo – Caldas, 100 años.*  
*Pueblorrico – Antioquia, 100 años*

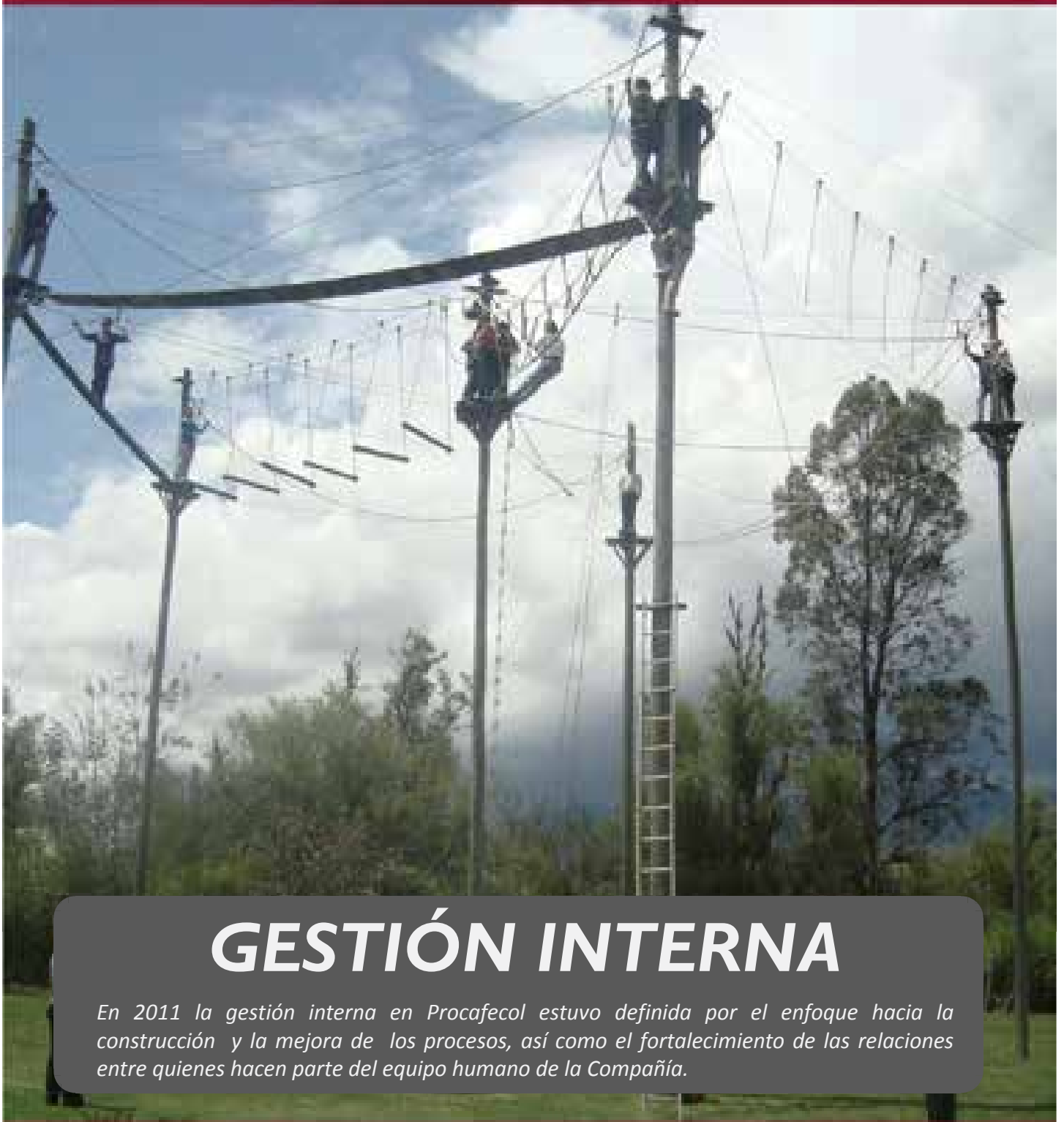
### EDICIONES ESPECIALES

*Especial Madres Cafeteras*  
*– La plata, Huila-*  
*Aves Migratorias*  
*Café de la Sierra – Sierra Nevada*  
*Café Best Buddies*  
*Café Gramalote*  
*Cosecha Dorada*  
*Café de la Reconciliación*

### CAFÉS DE ORIGEN

*Café Origen Caldas*  
*Café Origen Cauca*





## **GESTIÓN INTERNA**

*En 2011 la gestión interna en Procafecol estuvo definida por el enfoque hacia la construcción y la mejora de los procesos, así como el fortalecimiento de las relaciones entre quienes hacen parte del equipo humano de la Compañía.*

### RECURSOS HUMANOS

#### PLAN DESARROLLO HUMANO CON SENTIDO – SEGUNDA PARTE

Dando continuidad al programa de capacitación al que hemos denominado Desarrollo Humano con Sentido, se realizó la segunda parte de capacitación del personal de todas las tiendas a nivel nacional y el grupo de Oficina Central de Procafecol enfocado en toda la temática de trabajo en equipo.



#### RESPONSABILIDAD SOCIAL



Como parte del fortalecimiento de nuestro proyecto con Best Buddies - Colombia, a cierre de 2011 nuestro equipo en tiendas contaba con 9 Amigos del Alma soportando la operación. Así mismo iniciamos la expansión nacional de este importante proyecto y se incluyeron al programa las ciudades de Cartagena y Medellín.

#### VISITA TORREFACTORA

Apalancando los objetivos definidos en el plan estratégico de la Compañía, en la que buscamos que todos nuestros integrantes sean conocedores de los temas cafeteros, se realizó para nuestro equipo de tiendas y oficinas de Bogotá el plan de visitas a la torrefactora como siguiente nivel en capacitación relacionado con el conocimiento del café y su proceso hasta llegar a la tasa, esta fase consistió en que todos tuviéramos conocimiento del proceso al que es sometido el café una vez llega a la planta.



## RECURSOS HUMANOS

### EVALUACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL

Por primera vez en la historia de Procafecol se realizó en 2011 la encuesta de clima organizacional. Un aspecto para destacar fue la calificación de microclimas de la Compañía (evaluación por áreas) que permitió establecer planes de acción ajustados a la necesidad de cada área.

La calificación de clima fue de 77,72, resultado que ubicó a la Compañía en el nivel de 'buenas prácticas' en términos de liderazgo, cultura, identidad y satisfacción laboral.

### ROTACIÓN PERSONAL TIENDAS

Con la implementación de los diferentes programas de bienestar y capacitación los índices de rotación de la compañía han disminuido en los últimos tres años.



Es importante destacar que en los mismos tres años la planta de personal ha crecido en un 13%

### DEFINICIÓN DE PERFILES Y EVALUACIÓN 360 GRADOS PERSONAL ÁREA ADMINISTRATIVA

Dentro del marco del plan estratégico, se realizó la definición del 100% de los perfiles de los cargos administrativos y se por primera vez la evaluación de competencias en el esquema de 360 grados, dando herramientas importantes para la implementación de planes de desarrollo para el cierre de brechas



### EVOLUCIÓN - ROTACION PERSONAL Tiendas



### EVOLUCIÓN - ROTACION PERSONAL Oficina Central



### LOGÍSTICA

#### GESTION LOGISTICA

Durante 2011 continuó el proceso de ajuste al modelo de transporte para todas las Tiendas a nivel nacional. Esto permitió optimizar el servicio de aprovisionamiento y aumentar la frecuencia de llegada a las Tiendas propias y franquicias pasando de 15 a 8 días.

Para diciembre de 2011 se había logrado el 100% de cobertura logística nacional. Y con el nuevo modelo de entregas, disminuyeron hasta en un 80% los pedidos extras solicitados, se optimizaron los tiempos de alistamiento, los pedidos al Centro de Distribución y se redujo en 25% el tiempo de llenado de vehículos.

**EN 8 DÍAS**  
**100%**  
**COBERTURA**  
**NACIONAL**

En este sentido, el ajuste del modelo de entregas se empezará a evidenciar en el costo del inventario de producto terminado que opera para las Tiendas propias: si se reduce el número de días entre pedido y pedido, esto permitirá tener el inventario necesario para cubrir las ventas, un 'stock' de seguridad óptimo y una frecuencia entre pedidos de 8 días.



#### COSTOS ESTABLES EN TRANSPORTE

Pese a que la frecuencia de las entregas aumentó, el indicador de costo en fletes terrestres y Operación Logística, se mantuvo en un 3% como porcentaje de las ventas en Colombia.

**80%**  
**REDUCCIÓN**  
**PEDIDOS 'EXTRA'**



## BENEFICIO AL CAFETERO

*En 2011, Procafecol mantuvo activo el contacto con accionistas y cafeteros. A través de iniciativas como las visitas regionales, comunicaciones dirigidas, y medios gremiales, esta importante audiencia pudo conocer de manera frecuente los avances en la gestión de Procafecol y los planes emprendidos con el ánimo de agregar valor a los cafeteros.*

## ACCIONISTAS

Durante el 2011, la Oficina de Atención al Accionista estuvo en contacto con más de **2.542 accionistas** que se acercaron tanto para solicitar información de la Compañía, como para ejercer sus derechos de opción de venta.



De la misma manera, en cumplimiento con el objetivo de mantener un canal directo de comunicación con los accionistas, se realizaron en 2011, con el apoyo de los Comités de Cafeteros, cuatro reuniones con accionistas en los departamentos de Valle, Cauca, Caldas y Norte de Santander. En estos foros se presentaron los resultados operacionales de Procafécol, así como los planes emprendidos para mejorar los resultados de la Compañía. En esta misma línea de comunicación, se publicaron dos ediciones de la 'Carta del Presidente'; documento dirigido a cada accionista con los resultados de Procafécol. Igualmente se activaron las redes del gremio cafetero para difundir la información más relevante y se buscaron todos los canales disponibles para publicar las buenas noticias de Juan Valdez® en 2011.

**2.542**  
Contactos

**1.777**  
Operaciones de  
Venta

**765**

Solicitudes de  
Información

### CANAL ORIENTADO A LOS ACCIONISTAS DE PROCAFECOL:

Información General - Página Web: [www.juanvaldezcafe.com/acciones](http://www.juanvaldezcafe.com/acciones)

### OFICINA DE ACCIONISTAS:

Correo Electrónico:

[acciones.procafecol@juanvaldezcafe.com](mailto:acciones.procafecol@juanvaldezcafe.com)

[fernando.parra@juanvaldezcafe.com](mailto:fernando.parra@juanvaldezcafe.com)

Línea telefónica: (1) 3269232 Ext. 1407 -1584

Atención: Fernando Parra



## VALOR AGREGADO PARA LOS CAFETEROS

*Siguiendo con la política de responsabilidad social que caracteriza a Procafecol S.A. y a la Federación Nacional de Cafeteros, continuaron las contribuciones de la compañía vía regalías al Fondo Nacional del Café cuyo propósito es apoyar, financiar y beneficiar al caficultor colombiano a través de proyectos de Sostenibilidad en Acción. Asimismo, nuestra política de compras de café sigue reconociendo primas sustanciales por la calidad del café, por encima del precio del café tradicional de exportación, que se transfieren a los productores.*

### REGALÍAS ACUMULADAS A 2011

**\$24.172 MM**

**Girados por Procafecol  
y sus Filiales**



*Los aportes girados al FoNC han venido creciendo de manera sostenida desde el 2004*



**16.000**

**Sacos  
de 70kgs**

**19,5**

**Ctvs de dólar  
adicionales  
Por libra**

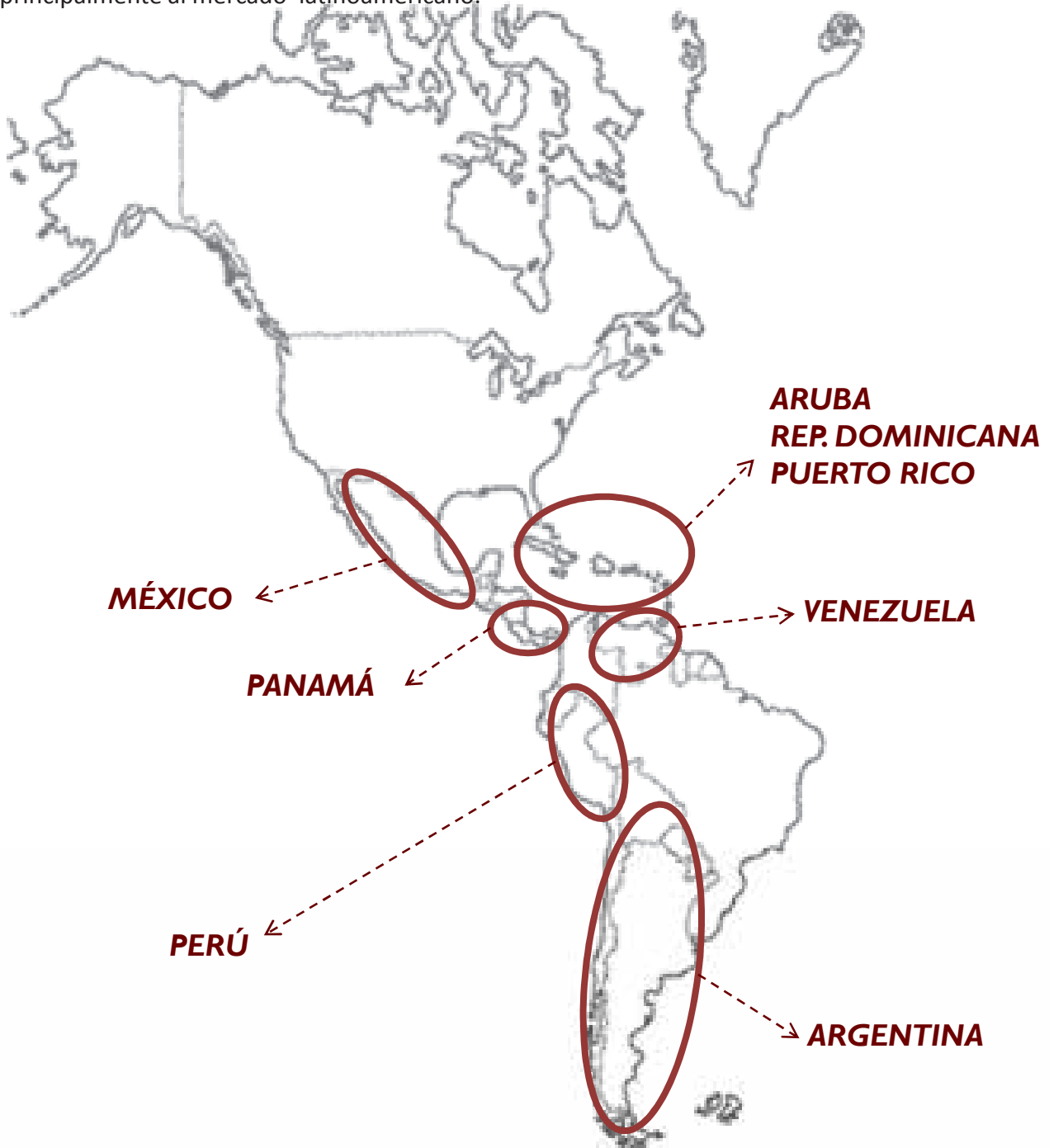


## PERSPECTIVAS

*Como una continuación de los objetivos propuestos en el plan estratégico, en el 2012 seguirá la consolidación de Juan Valdez® como una marca de alcance global. Destacamos en este capítulo las diferentes iniciativas que comenzarán a ejecutarse en el 2012.*

### FRANQUICIAS INTERNACIONALES

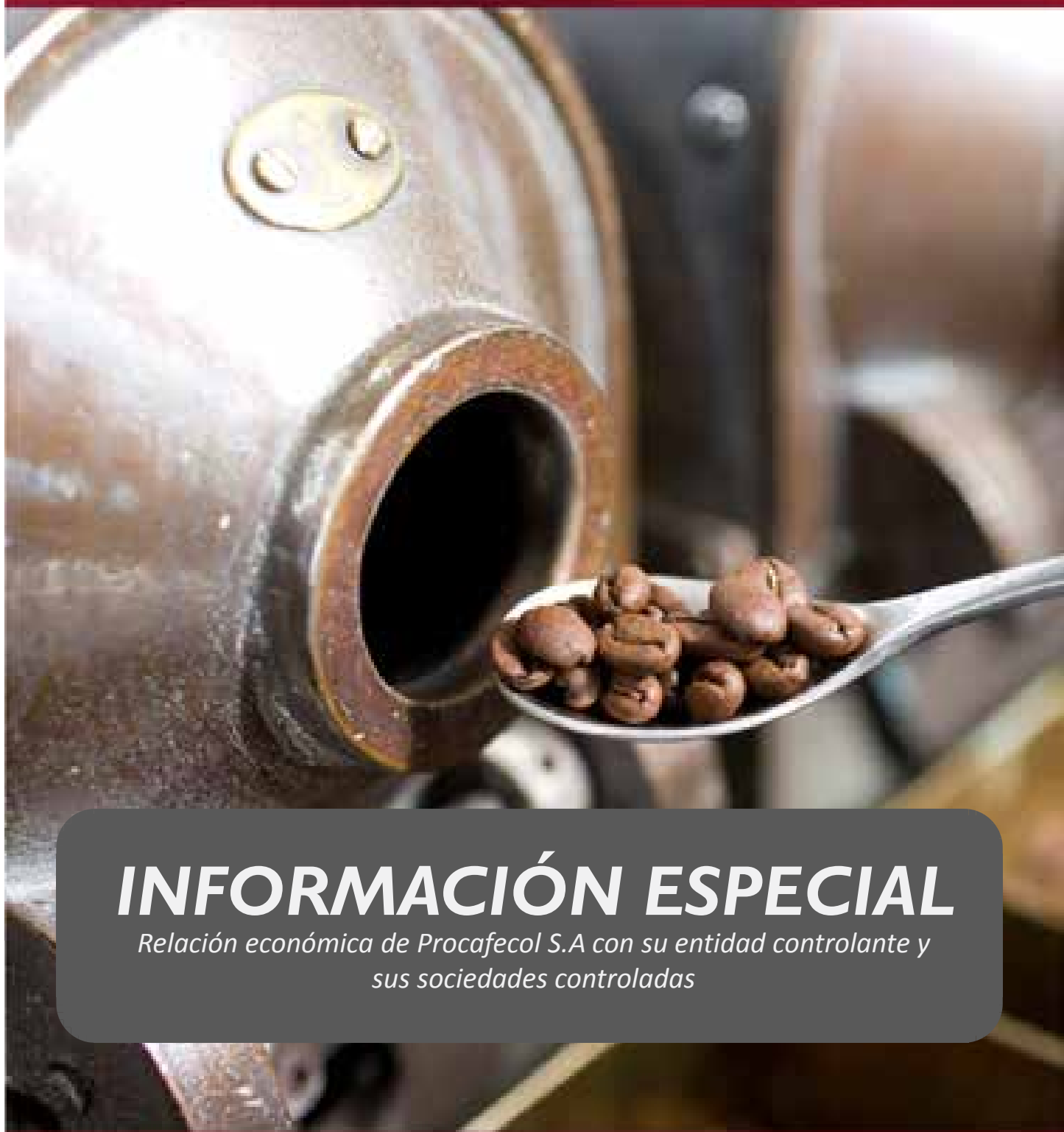
Para el 2012 se estima llegar con la marca Juan Valdez® a 7 países a través del modelo de franquicias internacionales. Sin descuidar el resto del globo, los esfuerzos estarán enfocados principalmente al mercado latinoamericano.



*En cumplimiento del artículo 47 de la ley 964 de 2005 se informa que al 31 de diciembre de 2011 Procafecol S.A. ha dispuesto de mecanismos y procedimientos de control y de revelación para asegurar que la información financiera sea presentada en forma adecuada. Procafecol realiza en forma permanente la evaluación de sus procesos y la verificación de la operatividad de los controles establecidos al interior de la Compañía para identificar los riesgos del negocio y establecer acciones mitigantes; dichos resultados son presentados ante el comité de auditoría, el revisor fiscal y la junta directiva.*

*Así mismo, el Representante Legal informa que desconoce de irregularidades que comprometan a la gerencia o a los empleados que desempeñan funciones importantes dentro del sistema de control interno y que pudieran tener un efecto importante sobre los estados financieros.*

*Adicionalmente, Procafecol S.A., en cumplimiento de los deberes que le aplican por ser emisores de valores, efectúa una adecuada revelación de la información mediante la publicación trimestral de la información financiera en la página de la Superintendencia Financiera y de manera permanente comunica al mercado cualquier información que tenga carácter relevante. El código de comercio en su artículo 141 en materia de utilidades sociales, establece que en ningún caso podrá distribuirse utilidades mientras no se hayan enjugado las pérdidas de ejercicios anteriores.*



# INFORMACIÓN ESPECIAL

*Relación económica de Procafecol S.A con su entidad controlante y sus sociedades controladas*

## INFORMACIÓN ESPECIAL

De conformidad con las prescripciones de la Ley 222 de 1995 artículo 29 y atendiendo a la situación de subordinación de Procafecol frente a su entidad controlante y aquellas controladas por la compañía, se presenta el informe especial sobre las relaciones económicas sostenidas durante el año 2011, en los siguientes términos:

### **OPERACIONES ENTRE FNC (CONTROLANTE) Y PROCAFECOL (CONTROLADA)**

En 2011, en conformidad con la autorización impartida por la Asamblea General de Accionistas de PROCAFECOL S.A. en sus reuniones del 1 de octubre 2004, 30 de noviembre de 2.004 y 13 de marzo de 2.006, tal y como consta en las Actas N° 005, 006 y 012 de dicho órgano social; el día hábil inmediatamente siguiente a la fecha en la cual se consideraron y aprobaron los estados financieros de la Sociedad con corte a 31 de diciembre del 2.010, las acciones 'preferenciales' de Procafecol S.A. se convirtieron en acciones 'ordinarias'.

Como 'ordinarias', los accionistas tienen los derechos consagrados en la ley y entraron en vigencia los estatutos para este tipo de acciones. Para efectos de esta conversión automática, la Federación Nacional de Cafeteros realizó durante el periodo comprendido entre 01 Enero 2011 hasta el 18 julio 2011, la compra de acciones preferenciales a los cafeteros interesados en la compra de acciones por parte de la Federación, la cual llegó a un total de 295.450 acciones preferenciales, compra que se llevó a cabo en ejercicio de la opción de venta que entró en vigencia para todos los accionistas.

Como resultado, la Federación incrementó su participación accionaria a un total de 13.394.430 acciones 'ordinarias' y 1.258.466 acciones 'ordinarias' convertidas sin derecho a voto. Un total de 14.652.896 acciones, equivalentes a una participación porcentual del 83.31% del capital de la Sociedad.





## INFORMACIÓN ESPECIAL

### OPERACIONES ENTRE PROCAFECOL Y SUS SOCIEDADES CONTROLADAS

#### **NFCGC INVESTMENTS INC.**

Es una sociedad organizada de conformidad con las leyes del Estado de Delaware, Estados Unidos de América, que actúa como *holding* para la administración de las tiendas de café Juan Valdez® en ese país. Esta sociedad fue constituida en septiembre de 2004, y Procafecol tiene una participación equivalente al 96.36% de la sociedad por un valor nominal total de US\$1.059.960.

Con ocasión de la reestructuración corporativa de las sociedades controladas por Procafecol S.A. en los Estados Unidos, a la fecha se ejerce situación de control de forma indirecta sobre las sociedades NFCGC Café, LLC., NFCGC Airports, LLC. y NFCGC Retail, LLC. por intermedio de la sociedad filial NFCGC Investments, Inc.

#### **COFFEA ARABICAS BEVERAGES S.A.**

Procafecol S.A. es titular, de forma directa e indirecta a través de Pod Col Coffee Ltda. y de NFCGC *Investments* Inc., del 99,98% del capital de esta sociedad constituida en noviembre de 2005 con domicilio en la ciudad de Bogotá. La actividad principal de esta compañía, es la comercialización de café colombiano en todas sus formas, la producción y comercialización de bebidas colas a base de café.

#### **POD COL COFFEE LTDA.**

A mediados de 2004 Procafecol adquirió 60 cuotas sociales y en el primer trimestre del año 2006, adquirió otras 939 cuotas sociales para un total de 999 cuotas, que representan el 99.9% del capital de la compañía. La sociedad Pod Col Coffee Limitada (PCC LTDA) tiene por objeto social la comercialización de café colombiano en todas sus presentaciones y formas -PODS, extracto de café congelado y/o estabilizado, máquinas de café, bebidas de café tipo gaseosas, café tostado, molido y en grano en distintos puntos de venta a nivel nacional o a nivel internacional.



## INFORMACIÓN ESPECIAL

### OPERACIONES ENTRE PROCAFECOL Y OTRAS SOCIEDADES EN LAS QUE TIENE PARTICIPACIÓN

#### **CAFESCOL TIENDAS S.L.**

A mediados de diciembre de 2005, Procafecol S.A. adquirió Cafescol Tiendas SL, por un monto de 250.000 euros. Esta inversión se registró por el método de participación hasta julio de 2007, ya que en agosto 3 de 2007 se firmó un contrato de asociación con Casual Brand Group S.L., adquiriendo esta compañía el 75% de las acciones y conservando Procafecol el 25% restante. De acuerdo al contrato con Casual Brand Group S.L. firmado el 4 de junio de 2007, se estableció que los socios deberían realizar futuras capitalizaciones hasta el 2009 y que las ampliaciones de capital de Procafecol se realizarían mediante compensación de acreencias. Cafescol cumple la función de operador de las tiendas Juan Valdez® en España.

#### **COFFEECOL INC.**

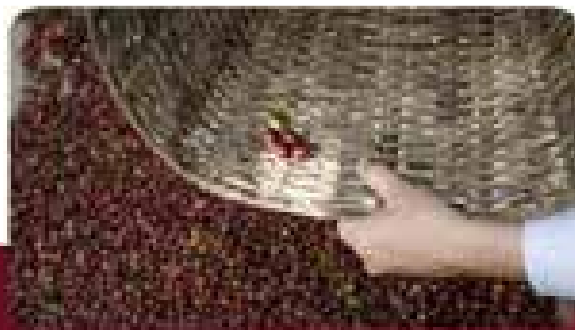
El 28 de diciembre de 2007, Procafecol adquirió por un monto total de USD 265.470 dólares americanos, el veinte por ciento de las acciones en circulación de Coffeecol, Inc. Esta sociedad está domiciliada en el estado de la Florida, Estados Unidos, y su actividad principal es la comercialización de productos derivados del café 100% colombiano.

#### **PROMOTORA CHILENA DE CAFÉ DE COLOMBIA S.A.**

En asocio con la compañía chilena S.A.C.I. Falabella se constituyó la sociedad anónima cerrada denominada Promotora Chilena de Café Colombia S.A., -"Procafecol Chile S.A."-, cuyo domicilio es la ciudad de Santiago, República de Chile. Procafecol S.A. posee el 35% del capital, correspondiente a 525 acciones y el restante 65% corresponde a la sociedad Chilena S.A.C.I Falabella.

#### **PROMOTORA ECUATORIANA DE CAFÉ DE COLOMBIA S.A.**

En virtud del acuerdo celebrado el 11 de abril de 2008 y bajo el esquema de vinculación de terceros, Procafecol S.A y Latincafé S.A. acordaron la constitución de una sociedad domiciliada en la ciudad de Quito y denominada Promotora Ecuatoriana de Café de Colombia S.A., con el fin de instrumentar la operación en el Ecuador. De esta sociedad, Procafecol participa del 20%, correspondiente a 1900 acciones, y Latincafé S.A. del 80% de su capital.



## INFORMACIÓN ESPECIAL

### RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS SOCIEDADES

\*Información en Miles \$COP

#### CUENTAS POR COBRAR: VINCULADOS ECONÓMICOS

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Fococafé</b>	\$ -	\$ 109.820
<b>Federación Nacional de Cafeteros</b>	\$ 73.034	\$ 7.332
<b>NFCGC Investments Inc.</b>	\$ 61.083.641	\$ 67.824.290
<b>Total</b>	<b>\$ 61.156.675</b>	<b>\$ 67.941.442</b>
<b>Menos porción corto plazo</b>	<u>\$ 2.114.144</u>	<u>\$ 1.279.054</u>
<b>Total largo plazo</b>	<u>\$ 59.042.531</u>	<u>\$ 66.662.388</u>

#### CUENTAS POR PAGAR: VINCULADOS ECONÓMICOS

	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Federación Nacional de Cafeteros</b>	\$ 275	\$ 5.405
<b>NFCGC Investments Inc.</b>	\$ 19.927	\$ 19.417
<b>Pod Col Coffee Ltda.</b>	\$ 544.908	\$ 615.168
<b>Total</b>	<b>\$ 565.110</b>	<b>\$ 639.990</b>

A 31 de diciembre de 2011 y 2010, Procafecol ha desembolsado préstamos a NFCGC Investments Inc. por \$59.042.531 y \$66.662.388. Debido a la reestructuración de la cuenta por cobrar que se realizó en Agosto de 2010, estos préstamos ya no generan intereses y su vencimiento es hasta el año 2.052.

Esta deuda disminuyó porque la federación nacional de cafeteros compro \$42.655.000 de la cartera, la cual pagará en 8 cuotas anuales. La primera cuota fue de \$7.619.857. También incluye para 2011 y 2010 respectivamente \$2.041.110 y \$1.161.902 correspondientes a venta de productos y servicios más la diferencia en cambio correspondiente.

## INFORMACIÓN ESPECIAL

### RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS SOCIEDADES

**Montos de los activos, pasivos, patrimonio y resultados de cada una de las filiales.**

*\*Información en Miles \$COP.*

#### CAB S.A

		<b>2011</b>		<b>2010</b>	
<b>Activo</b>	\$	557.718	\$	687.096	
<b>Pasivo</b>	\$	46.465	\$	63.475	
<b>Patrimonio</b>	\$	511.253	\$	623.621	
<b>Resultado</b>	\$	(115.690)	\$	(108.217)	

#### PCC LTDA

		<b>2011</b>		<b>2010</b>	
<b>Activo</b>	\$	1.095.214	\$	1.516.621	
<b>Pasivo</b>	\$	101.839	\$	189.880	
<b>Patrimonio</b>	\$	993.375	\$	1.326.741	
<b>Resultado</b>	\$	(196.628)	\$	279.026	

#### NFCGC

		<b>2011</b>		<b>2010</b>	
<b>Activo</b>	\$	5.116.886	\$	4.771.825	
<b>Pasivo</b>	\$	72.845.915	\$	70.645.940	
<b>Patrimonio</b>	\$	(67.729.029)	\$	(65.874.115)	
<b>Resultado</b>	\$	(824.709)	\$	938.483	

## INFORMACIÓN ESPECIAL

### RESULTADOS ECONÓMICOS DE LAS SOCIEDADES

*La compañía celebró algunas transacciones con vinculados económicos:  
Información en Miles \$COP*

<b>Préstamos a Filiales</b>		<b>2011</b>	<b>2010</b>
NFCGC Investments INC.	\$	2.041.907	\$ 6.094.380
Cafescol Tiendas S.L.	\$	-	\$ -
Coffea arabicas Beverages S.	\$	-	\$ -
<b>Intereses sobre préstamos a:</b>		<b>2011</b>	<b>2010</b>
NFCGC Investments INC.	\$	-	\$ -
Cafescol Tiendas S.L.	\$	-	\$ -
Coffea Arabicas Beverages S.	\$	-	\$ -
<b>Venta de Café y Servicios:</b>		<b>2011</b>	<b>2010</b>
NFCGC Investments INC.	\$	958.430	\$ 532.592
<b>Venta de Materias Primas:</b>		<b>2011</b>	<b>2010</b>
Pod Col Coffee Ltda.	\$	447.086	\$ 304.473
<b>Compra de Bebidas y Materiales:</b>		<b>2011</b>	<b>2010</b>
Coffea Arabicas Beverages S.	\$	217.488	\$ 90.596
Pod Col Coffee Ltda.	\$	1.140.820	\$ 930.939

## INFORMACIÓN ESPECIAL

### PROMOTORA DE CAFÉ DE COLOMBIA S.A. "PROCAFECOL S.A."

*Estructura societaria de Procafecol S.A. como holding de los proyectos de valor agregado de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*

**96.36%**

**NFCGC Invesments Inc.**

**25%**

**Cafescol Tiendas S.L.**

**77.48%**

**Coffea Arabicas Beverages S.A.**

**20%**

**Coffeecol INC..**

**99.9%**

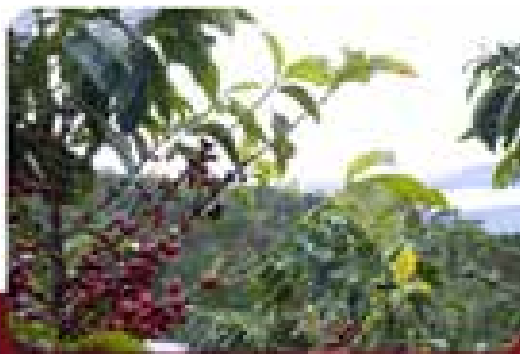
**Pod Col Coffee Ltda.**

**20%**

**Promotora Ecuador S.A.**

**35%**

**Promotora Chile S.A.**



# INFORME DE GESTIÓN

*Informe aprobado por  
Junta Directiva en sesión del 29 de febrero de 2012  
Aprobado por Asamblea de Accionistas  
en sesión del 30 de marzo de 2012*



*© 2012 / Procofecol S.A.  
Diseño y Diagramación: Emiliana Wilches Castro  
Derechos Reservados*